

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
и.о. заведующего кафедрой
_____ З.А. Васильева
« _____ » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой
деятельностью компании

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель _____ канд. техн. наук, доцент Масловский В.П.
подпись, дата

Выпускник _____ Адушева С.Г.
подпись, дата

Рецензент _____ докт. экон. наук, доцент Озерова М.Г.
подпись, дата

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью компании» содержит 106 страниц текстового документа, 11 приложений, 71 использованный источник, 17 рисунков, 23 таблицы.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТУРИСТИЧЕСКИЙ ПРОДУКТ, ТУРИСТИЧЕСКИЙ ПАКЕТ, ПРОЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объектом магистерской диссертации является система управления маркетинговой деятельностью туристического предприятия, предметом исследования – процессы формирования проектного подхода к управлению маркетинговой деятельностью туристического предприятия.

Целью исследования является разработка методического подхода, направленного на формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью туристического предприятия.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке методического подхода, направленного на формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью, который может быть предложен и востребован в деятельности туристического предприятия любого типа. Основные результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

- произведен обзор инструментов проектного управления маркетинговой деятельностью с подразделением их на три типа: необходимые инструменты; необязательные инструменты; инструменты наведения глянца.

- рассмотрены основные методологии управления проектами в туризме: РМВоК - как обучающий стандарт, с целью формирования основных принципов управления на уровне проекта, обучения персонала и формирования общей терминологии в ООО «Караван путешествий» применительно к 3 уровню зрелости управления проектами; ГОСТ – как сокращенная версия стандарта РМВоК, но адаптированный к российским предприятиям; ISO – как методология, основанная на стратегии развития туристического предприятия и достижения конкурентных преимуществ.

- разработана модель формирования проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью в туризме согласно этапам жизненного цикла проекта с использованием маркетинговой терминологии и маркетингового инструментария, включающего бенчмаркинг, маркетинговые коммуникации и маркетинговый мониторинг.

- разработан и апробирован проект «Памятные места Красноярск» для туристического агентства «Караван путешествий», который относится к турам на 2 дня. Главной целью создания данного проекта является развитие туристической отрасли в период Универсиады 2019 года, повышение имиджа г. Красноярск за счет узнаваемости его населением России и зарубежья по памятным местам – историческим достопримечательностям.

ABSTRACT

Master's thesis on "Formation of project-oriented management of marketing activities of the company" contains 106 pages of a text document, 11 applications 71 used source, 17 figures, 23 tables.

PROJECT MANAGEMENT, TOURISM PRODUCT, TRAVEL PACKAGE, PROJECT, EFFICIENCY.

The object of the master's thesis is the management system of marketing activities of tourist enterprises, the subject of research – the processes of formation of the project approach to the management of marketing activities of tourist enterprises.

The purpose of the study is to develop a methodological approach aimed at the formation of project-oriented management of marketing activities of a tourist enterprise.

The scientific novelty of the dissertation research consists in the development of a methodical approach aimed at the formation of project-oriented management of marketing activities, which can be offered and demanded in the activities of a tourist enterprise of any type. The main results of the dissertation research are as follows:

- the review of project management tools for marketing activities with their division into three types: the necessary tools; optional tools; tools for gloss guidance.

- the choice of defining methodologies for project management in tourism: PMBoK-as a training standard, in order to form the basic principles of management at the project level, staff training and the formation of common terminology in LLC "Caravan of travel" in relation to the 3 level of maturity of project management; GOST – as a shortened version of the standard PMBoK, but adapted to Russian enterprises; ISO – as a methodology based on the development strategy of a tourist enterprise and achieve competitive advantages.

- the model of formation of project-oriented marketing management in tourism according to the stages of the project life cycle using marketing terminology and marketing tools, including benchmarking, marketing communications and marketing monitoring.

- the project "Memorable places of Krasnoyarsk" was developed and tested for the travel Agency " Caravan of travel ", which refers to tours for 2 days. The main purpose of this project is the development of the tourism industry during the Universiade 2019, improving the image of Krasnoyarsk due to the recognition of its population in Russia and abroad on the memorable places – historical attractions.

СОДЕРЖАНИЕ

Реферат	2
Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования проектно-ориентированного подхода к управлению маркетинговой деятельностью предприятия.....	11
1.1 Маркетинговая деятельность как объект управления.....	11
1.2 Методология проектного подхода и ее реализация в маркетинговой деятельности	15
1.3 Особенности реализации в туристическом бизнесе проектного подхода в маркетинговой деятельности	22
2 Методические аспекты проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью.....	42
2.1 Оценка зрелости организации в области управления проектами	42
2.2 Методические подходы разработки и внедрения проектного подхода маркетинговой деятельностью предприятия	65
3 Формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью	73
3.1 Модель проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью в туристической отрасли.....	73
3.2 Апробация модели проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью туристического предприятия.....	77
Заключение.....	100
Список использованных источников.....	107
Приложения А-М.....	115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях углубляющихся процессов глобализации в начале XXI века услуги туристической отрасли пользуются повышенным спросом, туристические услуги стали самым «продаваемым» в мире продуктом, оставив позади себя многие важнейшие товары, определявшие до последнего времени структуру международной торговли. За редкими исключениями туристическая деятельность получила распространение практически во всех странах мира. Для огромного числа людей туристические поездки и путешествия стали основным видом отдыха. Индустрия туризма и смежные отрасли (так называемый туристический сектор) создают все больше рабочих мест. Для многих государств, в том числе тех, которые входят в категорию мировых лидеров, туризм является одним из основных источников доходов.

Туризм может и должен стать одной из опорных отраслей экономического развития России. Это объективная необходимость, обусловленная особенностями экономического мироустройства и проблемами адаптации к ним российской экономики.

По прогнозу ВТО к 2020 году Россия может войти в первую десятку стран - самых популярных направлений туризма. Красноярский край обозначается как один из самых привлекательных регионов с точки зрения туристского интереса. Оценка туристского потенциала промышленно-экономических районов России показывает, что Красноярский край входит в десятку лидеров и занимает 7 место среди регионов России.

Наличие богатейшего природного туристского ресурсного потенциала, этнографическая и этнокультурная уникальность территории, самобытность традиций проживающих здесь коренных малочисленных народов, тенденции развития и совершенствования транспортной сети, наличие научной и образовательной базы, свободный рынок туруслуг и другие факторы создают предпосылки для успешного развития туристской деятельности в регионе.

Конкуренция на внутреннем рынке туристских услуг возрастает,

особенно в крупных городах и центрах достопримечательностей российской культуры. Туристские предприятия должны привлекать клиентов за счет продуманного маркетинга, разумных цен, грамотного и разнообразного продуктового портфеля и постоянно переосмысливать свои инвестиционные приоритеты с учетом новых потребностей покупателей.

Современная экономика формируется под активным влиянием процессов проектного управления, интенсификация которых наблюдается практически во всех сферах хозяйственной деятельности. Не является исключением и туристический бизнес. Поэтому конкурентоспособность на мировом рынке туристических услуг может быть обеспечена только при условии постоянного внедрения в практику хозяйственной деятельности отечественных компаний систему управления проектами развития. При этом управление проектами должно быть поставлено на системную основу, которая должна определять необходимые компоненты в стратегическом плане развития туристических компаний. Однако исследования показывают, что до сих пор российские компании туристического бизнеса в большей степени ориентируются на тактические цели, не используют современных возможностей проектного менеджмента, не уделяют должного внимания разработке и внедрению системы управления проектами.

Одной из важнейших причин данного состояния дел является отсутствие целостной, научно-обоснованной концепции применения современного инструментария формирования системы управления деятельностью на основе принципов проектного менеджмента в туристическом бизнесе.

Применение методов управления проектами маркетинговой деятельностью туристического предприятия особенно актуально в современной экономике, когда каждый проект необходимо реализовывать в соответствии со стратегическими целями, в отведенные сроки, с ограничениями финансирования и с получением максимального качества результата.

Формирование системы управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе проектного менеджмента наилучшим образом

соответствует существующей сегодня на российских туристических предприятиях потребности.

Проблема формирования системы управления проектами маркетинговой деятельностью туристических компаний должна решаться в рамках и на основе базовых понятий управления проектом, поскольку в процессе решения данной проблемы планируется и выполняется некоторый комплекс действий, описываемых принципами, методами и функциями теории проектного менеджмента.

Имеющиеся исследования проблем управления проектами и управления маркетингом в параллели друг с другом не дают четких рекомендаций и единых подходов по формированию системы управления проектами маркетинговой деятельностью предприятия. Сказывается недостаточная теоретическая проработанность рассматриваемой проблемы.

Необходимость реализации значительного потенциала туристского рынка России делает актуальной формирование системы управления маркетинговой деятельности на основе принципов проектного менеджмента.

Управление развитием туристического предприятия на основе проектного подхода может стать одним из основных конкурентных преимуществ компании. Проблема внедрения проектных методов в деятельность туристических предприятий в российской практике разработана в недостаточной степени и требует к себе особого внимания. Существует небольшое количество научных трудов, посвященных теме проектов развития и использования проектных методов для управления проектно-неориентированными компаниями. Очень мало трудов по специфике проектного управления в российских компаниях, способам адаптации зарубежных методов под менталитет и корпоративную культуру в России.

Разрабатывать новые методологии в этом направлении необходимо, поскольку их использование может принести значительную пользу в развитие туристической индустрии. Нечеткое представление о дальнейшем изменении и планирования роста в отрасли, использование управленческих приемов только

для устранения самой проблемы, а не для предотвращения ее возникновения не может привести компанию к долгосрочному успеху.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью формирования системы управления маркетинговой деятельностью туристической компании на основе принципов проектного менеджмента.

Последовательное формирование системы управления проектами развития туристического предприятия в области маркетинговой деятельности позволит повысить эффективность использования ресурсной, трудовой, финансовой базы в туризме и, в итоге, всей системы предприятия в целом.

Степень изученности проблемы. Теоретические и методические научные разработки в области управления проектами следует выделить таких ученых, как: А.В. Алешин, В.В. Богданов, Т.Н. Жукова, Ф. Клиффорд, Э. Грей, У. Ларвсон, И.И. Мазур, А.В. Полковников, А.С. Товб, В.Н. Фунтов и многих других.

Среди разработчиков теории управления маркетингом находят отражение в трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как: Н.А. Агеева, Ю.В. Безрутенко, В.В. Богалдин-Малых, О.В. Волкова, Н.Ю. Лопаткина, А.П. Дурович, Р.Ю. Попов и др.

Вместе с тем научный и практический интерес представляют исследования, связанные с использованием стандартизированных систем менеджмента в процессе управления маркетинговой деятельностью туристической компании. Сегодня стандарты по управлению разного рода процессами предприятия, в том числе и маркетинговыми, становятся важнейшими элементами системы менеджмента предприятия. В этой связи необходимы действенные методы формирования системы управления проектами маркетинговой деятельности компании, специализирующейся в сфере туризма и реализации ее на практике в виде конкретного стандарта на принципах и методах проектного менеджмента.

Недостаточная степень разработанности проблемы, незначительное количество комплексных междисциплинарных работ по изложенной тематике

определили выбор темы настоящего исследования, обусловили его цель и задачи.

Целью исследования является разработка методического подхода, направленного на формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью туристического предприятия.

Для выполнения данной цели поставлены следующие задачи исследования:

- исследовать маркетинговую деятельность как объект управления;
- исследовать применение проектного подхода в управлении маркетинговой деятельностью;
- выделить особенности реализации проектного подхода маркетинговой деятельностью в туристическом бизнесе;
- оценить зрелость туристической организации в области управления проектами;
- предложить методические подходы разработки и внедрения проектного подхода маркетинговой деятельностью туристической организации;
- сформировать модель проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью организации туризма;
- апробация модели проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью компании в виде пилотного проекта «Памятные места Красноярск» для туристического агентства «Караван путешествий».

Объектом магистерской диссертации является система управления маркетинговой деятельностью туристического предприятия, предметом исследования – процессы формирования проектного подхода к управлению маркетинговой деятельностью туристического предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются методологические принципы, теоретические положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях зарубежных и отечественных учёных по проблемам управления проектами. В процессе исследования использовалась общенаучная методология, а также

такие методы исследования, как анализ и синтез, единство логического анализа и диалектического развития, а также экономические, маркетинговые и прочие измерения.

В качестве методического инструментария использовались положения теории управления проектами.

Эмпирической базой диссертационного исследования послужили статистическая отчётность и материалы выборочных обследований туристических агентств.

Гипотеза исследования заключается в том, что маркетинговая деятельность как объект управления корреспондируется с проектным подходом. В связи с чем, целесообразно разработать методический подход, направленный на формирование проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью, который может быть предложен и востребован в деятельности туристического предприятия любого типа.

Научная новизна данной работы заключается в обосновании необходимости внедрения проектного менеджмента в управление маркетинговой деятельностью компании, которая позволит повысить эффективность его деятельности в условиях российской экономики, и обеспечит комплексный подход к решению существующих проблем. Результаты исследования позволят внести свой вклад в развитие теории проектного подхода к управлению маркетинговой деятельностью компании с учетом специфики внешнего окружения и современной концепции маркетинга. Разработки диссертационного исследования могут быть востребованы в практической деятельности туристического предприятия любого типа.

1 Теоретические аспекты формирования проектно-ориентированного подхода к управлению маркетинговой деятельностью предприятия

1.1 Маркетинговая деятельность как объект управления

Проблемы совершенствования маркетинговой деятельностью предприятия в настоящее время приобретают все большую актуальность, что обусловлено углублением экономического кризиса, усилением конкуренции, снижением совокупного спроса. Проектно-ориентированный подход к совершенствованию маркетинговой деятельности позволяет реализовать сильные стороны предприятия и исключить слабые. Только при правильно выбранной маркетинговой стратегии и проведении мероприятий, способствующих ее реализации, предприятие может успешно адаптироваться к условиям постоянно изменяющейся внешней среды, а также оказывать непосредственное воздействие на рынок.

Понятия «маркетинг», «комплекс маркетинга», «маркетинговые исследования» уже являются достаточно изученными, но, на наш взгляд, не корректно отождествлять с ними и понятие «маркетинговой деятельности».

Исследуя различные трактовки понятия «маркетинговая деятельность», необходимо отметить, что этот вопрос в современной литературе относится к числу дискуссионных.

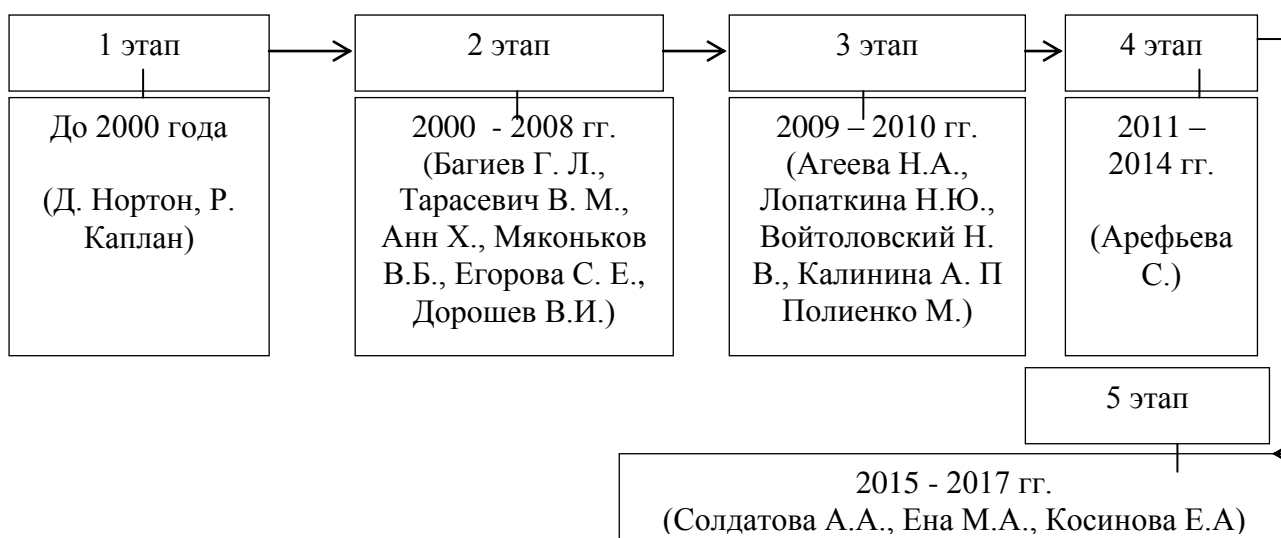


Рисунок 1 – Эволюция понятия «маркетинговая деятельность»

Поэтому начнем изучение данного вопроса с рассмотрения существующих концептуальных подходов к определению данного понятия (приложение А, таблица 1). При рассмотрении разных точек зрения относительно термина «маркетинговая деятельность» определенно просматривается эволюция данного понятия (рис. 1).

Исследователи рассматривают маркетинговую деятельность с разных позиций: с точки зрения процесса, функций, видов, принципов, организации и управления.

Как можно заметить, из определений авторов 2-го этапа эволюции понятия «маркетинговая деятельность» ушло слово «процесс», хотя, возможно, он (процесс) подразумевается, поскольку деятельность вообще есть процесс, т. е. нечто динамичное, имеющее развитие и некую последовательность. В формулировках появились такие ключевые аспекты, как «вид предпринимательской деятельности», «функция», «совокупность процедур», «комплекс решений», т. е. авторы заостряют внимание уже не на динамичности маркетинговой деятельности, а на ее некой функциональности, системности и комплексности. Это можно связать с возрастающим интересом и практиков, и теоретиков к выделению конкретных действий (процедур, компонентов), присущих маркетинговой деятельности, стремлению к их упорядочению и созданию конкретной методики учета и анализа данного вида деятельности.

По нашему мнению, данные определения описывают маркетинговую деятельность в узком смысле, в то время как на современном этапе маркетинговая деятельность проявляется не только в «реализации специфических функций маркетинга» или как процесс сбыта и продвижения продукции, но рассматривается намного шире – как общий подход, определяющий цели производственной и предпринимательской деятельности организации [25].

Поэтому считаем необходимым уточнить определение: маркетинговая деятельность – это управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, направленный на удовлетворение потребностей потенциальных и реальных

потребителей продукции компании, состоящий в реализации не только специфических функций маркетинга, но и установлении конкретных целей, способов их достижения и источников ресурсов хозяйственной деятельности в целом.

Маркетинговая деятельность является самостоятельным видом предпринимательской деятельности, т. к. она осуществляется в рамках любой сферы предпринимательства. Особенность маркетинговой деятельности как функции и как вида предпринимательской деятельности заключается в том, что она осуществляется при любой модели рыночной экономики [30].

Далее рассмотрим цель, содержание и направления маркетинговой деятельности организации (приложение А, таблица 2).

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки и тем самым создает предпосылки для распределения долей рынка между производителями. Велико значение конкуренции, борьбы за потребителя. Рыночные механизмы заставляют производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей, которые, как правило, предъявляют высокие требования к качеству продукции.

Маркетинговая деятельность осуществляется циклично. Она начинается с информационно-аналитического исследования, на основе которого проводится стратегическое и текущее планирование, разрабатывается программа создания и вывода на рынок нового товара, формируются каналы движения товара от производителя до потребителя с участием торговых посредников (дистрибьюторов), организуется рекламная кампания и осуществляются другие действия по продвижению товара на рынок, наконец, на заключительном этапе оценивается эффективность маркетинговых мероприятий [11].

Считается, что в маркетинговой деятельности необходимо отталкиваться именно от потребностей рынка, но это не всегда справедливо. Маркетинговая

деятельность может быть направлена как на изменение продуктов и бизнес-процессов компании для соответствия существующему спросу, так и на создание, развитие либо изменение рыночного спроса. Но, поскольку прямое управление спросом, в отличие от прямого управления продуктами и бизнес-процессами, чаще всего технически невозможно из-за того, что подразумевается манипулирование сознанием и мотивацией конечных потребителей, то считается более разумным ориентироваться на существующий спрос (потребности) и подстраивать под него предложения компании. С другой стороны, практически невозможно создать инновационный для отрасли успешный продукт, ориентируясь на существующий рыночный спрос. При этом очевидным является то, что даже разработку инновационного продукта необходимо начинать с ответа на вопрос: какие потребители будут его приобретать и зачем они будут это делать? [54]

Анализ научной литературы позволил нам систематизировать виды маркетинговой деятельности таблица 3 (приложения А).

Как видно из таблицы 3 (приложения А), выделяемые авторами, так называемые виды маркетинговой деятельности скорее являются ее направлениями, задачами, этапами, нежели видами.

Исходя из предложенного нами определения маркетинговой деятельности, вообще не целесообразно каким бы то ни было образом классифицировать ее на виды, поскольку для классификации выбирают обычно наиболее существенные признаки и свойства. Для маркетинговой же деятельности фактически свойственна абсолютно разнородная деятельность (многоаспектность), включающая и маркетинговые исследования, и экономический анализ, и планирование, и финансовые вычисления, и учет, и другие направления, как видно из таблицы 1 (Приложения А).

1.2 Методология проектного подхода и ее реализация в маркетинговой деятельности

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели. Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [64].

Основные преимущества от использования проектного управления представлены на рисунке 2 [51].



Рисунок 2 – Преимущества от использования проектного управления

Признаки проекта представлены в таблице 1 (приложения Б) [38].

Маркетинговая деятельность в различных сферах производства товаров и услуг обеспечивает конкурентное преимущество и эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе. Экономическая практика ставит перед организациями новые задачи, которые требуют

использования новых качественных технологий в маркетинге. Широкое распространение проектного управления в менеджменте в целом как успешно зарекомендовавшего себя подхода к организации деятельности приводит к расширению областей его использования, в том числе к попыткам применения проектного подхода в маркетинговой деятельности.

Проектная работа, которая одновременно ориентирована на чёткую цель и ограничена жёсткими временными рамками, в полной мере соответствует быстро меняющимся требованиям современного делового мира и маркетинговым задачам организации. Рассматривая маркетинговое мероприятие как проект или группу проектов, организация получает новые возможности для логического упорядочения действий, анализа их эффективности, а также более чёткого планирования и бюджетирования ресурсов, необходимых для реализации спроектированных улучшений.

С другой стороны, распространение проектного управления на маркетинговую деятельность сдерживается рядом сложностей. Выделим следующие основные направления управления маркетинговой деятельностью на основе принципов управления проектами [39]:

1. Многогранность понятия «маркетинг», ведущее к различному очерчиванию его границ в каждой конкретной организации и, соответственно, областей применения маркетинговых проектов.

2. Неоднозначность критериев отнесения проектов к маркетинговым проектам; отсутствие общепринятой методики оценки успешности реализованных маркетинговых проектов.

3. Неоднозначность определения границ проектной и операционной деятельности в организации в целом.

4. Влияние общеорганизационных факторов, препятствующих развитию проектного управления, таких как отсутствие навыков применения методов и процедур управления портфелем проектов, отсутствие необходимой управленческой культуры и специалистов необходимой квалификации.

Как правило, маркетинг рассматривают как один из этапов в управлении проектами. Роль маркетинга можно проследить на каждой из стадий управления проектом (рисунок 3).



Рисунок 3 – Стадии управления проектами маркетинговой деятельности

Наибольший объем исследований осуществляется на предынвестиционной фазе проекта. На инвестиционной фазе исследования имеют существенно меньшие значения и объем выполняемых работ. В период эксплуатации эти показатели несколько увеличиваются, что связано с необходимостью более внимательного мониторинга рынка для принятия адекватных решений по управлению проектом и его продукцией. Эффективный маркетинг является основным атрибутом эффективного управления проектами.

Типичные проекты в маркетинге:

- управление процессом подготовки брошюры, презентации, буклета, печатной рекламы;

- управление откликом на прямые рассылки;
- создание медиа-плана, годового отчета;
- организацию пресс-конференции, семинара;
- разработку конкурентного позиционирования бренда;
- анализ информации о конкурирующих продуктах и их рекламе;
- управление задачами по запуску нового продукта и т. д. [56]

Рассмотрим подробнее вопрос о возможности, целесообразности и границах применения методологии проектного менеджмента в маркетинговой деятельности организации.

Маркетинговый процесс в большинстве случаев реализуется через отдельные мероприятия. Для принятия решения о реализации того или иного маркетингового мероприятия в форме проекта необходимо, прежде всего, чёткое понимание различий между проектной и операционной деятельностью.

Проектная и операционная деятельность в организации, как правило, ведутся параллельно, имеют определённые цели, состоят из работ, выполняются людьми, требуют ресурсов и управления, предполагают ответственных лиц за достижение результата. Основными отличиями этих двух видов деятельности является то, что процессы носят повторяющийся, циклический характер, а проекты направлены на достижение уникальных целей в определённые сроки. Другие существенные отличия приведены в таблице 2 (Приложение Б) [55].

Для принятия решения об использовании проектного подхода к реализации маркетинговой задачи необходимо также понимание сущности маркетингового проекта. Маркетинговый проект – это уникальное предприятие, предполагающее координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определённых маркетинговых целей в условиях временных и ресурсных ограничений.

Важным аспектом, который необходимо учитывать при выделении маркетинговых проектов, является необходимость соблюдения основных признаков проектов. На сегодняшний день у исследователей отсутствует

единое мнение о полном и достаточном перечне общих для всех проектов признаков. Значительным числом авторов (И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, В. Н. Фунтов, В. И. Либерзон, А. В. Полковников, А.В. Алешин, В. И. Воропаев, Р. Арчибальд и др.) выделяются следующие признаки:

а) Направленность на достижение конкретных целей. Проекты нацелены на получение определённых результатов, т.е. на достижение измеримой цели (комплекса целей) заказчика, которая имеет временное ограничение и предполагает выбор оптимальной стратегии её достижения, реализуемой через производство конкретных работ.

б) Уникальность. Проекты – мероприятия в определённой степени неповторимые и однократные. Признак «уникальности» может быть характеристикой проекта в целом и отдельных его составляющих. Уникальность может быть связана как с конечными целями проекта, так и с условиями их достижения. При этом степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому: чем выше уникальность проекта, тем выше неопределённость и сложнее планирование и управление.

в) Ограниченная протяжённость во времени, с определённым началом и концом. Начало проекта связано с авторизацией проекта. Завершение проекта наступает тогда, когда достигнуты цели проекта; или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты; или исчезла необходимость в проекте.

г) Координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. В отличие от большинства видов организационной работы, которая делится по принципу функциональной специализации, для проекта характерно комбинировать и объединять усилия разнообразных специалистов. Участие специалистов из разных функциональных подразделений или внешних подрядчиков, выполняющих взаимосвязанные работы, требует организации их взаимодействия и управления. Специфическая для проекта организация управления и взаимодействия означает, что сложные и важные проекты не могут быть выполнены в рамках существующих организационных структур,

для проекта необходимо создание особой организационной формы структуры с определением ответственного за выполнение всего проекта.

д) Ограниченность ресурсов подразумевает, что утверждённый план проекта должен иметь перечень ресурсных спецификаций и ограничений, а также график их потребления в работах проекта. В реальной жизни ресурсы всегда ограничены либо по количеству, либо по периоду времени, в течение которого они могут использоваться, либо по качеству. Ограниченность ресурсов и располагаемого времени заставляет заинтересованную сторону принимать меры по их использованию наилучшим образом для достижения поставленной перед проектом цели.

С точки зрения менеджеров проектов, не все инструменты управления проектами равны. Одни более, другие менее важны для достижения целей их проектов. Признавая этот факт и используя методологию Кано (Kano), в рамках данного исследования проведен обзор инструментов проектного управления маркетинговой деятельностью, при этом автором определена связь между набором инструментов управления проектом и размером проектов в таблице 3 (приложения Б).

Автором исследования предпринята попытка подразделения инструментов проектного управления маркетинговой деятельности в зависимости от масштаба проекта. Простейшая классификация проектов по размеру - малые, средние и большие - являет собой удобный и принятый многими организациями каркас, способный отразить различные управленческие нужды их менеджеров проектов. Согласно этой логике, в таблице 3 (Приложения Б) приводим примеры:

- набора инструментов управления проектами маркетинговой деятельности для малых проектов;
- набора инструментов управления проектами маркетинговой деятельности для средних проектов;
- набора инструментов управления проектами маркетинговой деятельности для больших проектов.

Так как размер является единственным критерием построения инструментальных наборов, необходимо иметь в виду, что примеры не учитывают семейство проекта (отрасль) тип проекта. Поскольку понятие «размер» имеет разные значения в разных организациях, используем общие понятия «малый», «средний» и «большой», не конкретизируя критерии.

Поэтому была предпринята попытка, в рамках диссертационного исследования, подразделить каждый инструментальный набор на более и менее важные инструменты.

Для руководителей проектов, не все инструменты управления проектами равны. Одни более, другие менее важны для достижения целей проектов. Набор инструментов для каждого размера проекта поделен на три типа:

Необходимые (обязательные) инструменты.

Необязательные (факультативные) инструменты.

Инструменты, наличие которых – это великолепно, но отсутствие которых – настолько естественно, что считается нормальным (инструменты наведения глянца).

Необходимые инструменты – первая группа – имеют ключевую значимость для обеспечения успеха проекта, и в случае их отсутствия в процессе управления проектом значительно увеличивается вероятность провала проекта.

В отличие от необходимых инструментов, наличие необязательных инструментов – второй группы – не требуются, хотя их применение и способно дать менеджеру проекта больше выбора и принести больше удовлетворения.

Третья группа – это те инструменты, увидеть которые в процессе управления проектом никто даже и не надеется, но которые, однако, способны создать дополнительную ценность, способную привести к получению процесса стандартизованного управления проектами, характеризующегося более высоким качеством. Этот подход помогает проявлять гибкость при использовании этих инструментов.

Для успешного использования проектного подхода к решению маркетинговых задач на регулярной основе важным является также наличие соответствующих организационных условий. Поскольку сам по себе проектный подход не отменяет и не подменяет другие методы управления, важнейшим вопросом для проектно-ориентированной компании является гармоничное включение проектного управления в другие существующие в организации управленческие контуры и бизнес-процессы.

Таким образом, в настоящее время проектный менеджмент претерпевает значительные изменения, чтобы его инструментарий адекватно следовал трансформационным рыночным процессам. Проектное управление маркетинговой деятельностью может повысить её эффективность, что в целом положительно скажется на успешности функционирования организации в условиях динамичных изменений среды в долгосрочной перспективе. Практические потребности бизнеса требуют дальнейших углубленных исследований и специализации методологии и инструментов проектного менеджмента для маркетинговой сферы, в частности, развития понятийного аппарата, анализа специфики маркетинговых проектов, описания типовых маркетинговых проектов и портфелей проектов.

1.3 Особенности реализации в туристическом бизнесе проектного подхода в маркетинговой деятельности

Туризм является высоконтактной сферой, где качество предложения неотделимо от качества обслуживания. В контакте с клиентом в роли продавцов выступают практически все сотрудники предприятия. Они являются своего рода частью предлагаемого туристского продукта. Данное обстоятельство требует применения концепции маркетинга отношений, переносит акцент в маркетинговой деятельности с техники маркетинга на социальные аспекты взаимодействия с потребителями – развитие долгосрочных взаимоотношений.

При этом цель маркетинга остается прежней – наиболее полное

удовлетворение потребностей клиентов [26].

Таким образом, маркетинг – это не одноразовое или однозначное действие, ограниченное какими-то функциональными или временными рамками [37]. Современный маркетинг комплексный, он затрагивает все сферы деятельности предприятий туристской индустрии, их организационные и функциональные структуры, а реализация маркетинговых мер становится повседневной практикой (рис. 4).

Задачи, решаемые в маркетинге туризма, намного шире, чем задачи традиционного маркетинга, так как здесь речь идет о торговле и услугами, и товарами[41].

Кроме этого, туризм является не только экономическим, но одновременно социальным, культурным, экологическим и политическим явлением, поэтому туристский маркетинг должен максимально учитывать это.

Услуга как предмет маркетинговых действий представляет собой трудно фиксируемое явление, имеющее множество граней. Услуга определяется как: общественно-полезная деятельность; продукт труда, тождественный по своей экономической природе материальным благам; результат и процесс трудовой деятельности; любое мероприятие или выгоды, которые одна сторона может представить другой [41]; то, что можно купить и продать, но нельзя уронить себе на ногу [22]. Отмечается взаимность, обязательная «встречная» активность потребителя в ситуации потребления услуги: полезный эффект услуги – это результат совместных усилий ее производителя и потребителя [10].

Вычленив сущностные свойства услуги, её можно определить как целенаправленное и полезное действие субъекта, адресованное другим и осуществляемое в сфере экономических отношений, то есть с целью получения прибыли.

По мере роста сектора услуг и постоянного повышения важности дополнения физических товаров услугами, увеличивающими ценность, граница между товарами и услугами постепенно стирается. Услуги являются важнейшей составляющей туристского бизнеса.



Рисунок 4 – Содержание маркетинговой деятельности в туризме (составлено автором)

Поэтому в научной литературе принято туристский рынок считать элементом рынка услуг.

Специфика маркетинга услуг в первую очередь определяется характеристиками самих услуг и особенностями рынка услуг, его отличием от товарного рынка (рис. 5) [23].



Рисунок 5 – Специфика маркетинга услуг [23]

Туристский продукт в широком смысле слова – это экономическое благо, предназначенное для обмена. Туристский продукт как товар характеризуется потребительской стоимостью, т. е. полезностью или способностью удовлетворять определенные рекреационные потребности людей. Полезность туристского продукта определяется его ценностью для субъекта [59].

Квартальнов отмечает, что туристский продукт состоит из трех элементов: тур, дополнительные туристско-экскурсионные услуги, товары [59].

Иногда туристский продукт ассоциируют с понятием «туристский пакет» – основным (обязательным) комплексом услуг, предоставляемых в путешествии по индивидуальному или групповому плану, который имеет серийный характер, предлагается в широкую продажу. Туристский пакет включает четыре обязательных элемента: туристский центр, транспорт, услуги размещения, трансфер (рис. 6).

Туристский центр – место отдыха туриста, включающее все его рекреационные возможности: природные, культурно-исторические, экологические, этнические, социально-демографические, инфраструктурные. Этот элемент относится к обязательным, поскольку без объекта интереса невозможно организовать путешествие.



Рисунок 6 – Структура туристского пакета[17]

Транспорт – средство передвижения, с помощью которого можно добраться до туристского центра. Большую часть затрат, обуславливающую стоимость турпакета, составляют затраты на перевозку.

Услуги размещения – это конкретный отель, который предлагается туристу в туристском центре на время путешествия. Услуги питания не включаются отдельным элементом в туристский пакет, поскольку в туризме они составляют часть услуг размещения. Принятые в туризме комбинации размещения и питания:

- размещение и завтрак;
- полупансион: размещение, завтрак и ужин;
- полный пансион: размещение, завтрак, обед и ужин.

Обычно турист имеет возможность выбрать и заказать любую из этих комбинаций. Туроператор получает значительные скидки при пакетировании услуг размещения и питания, поскольку гарантирует загрузку отелей и ресторанов. При этом «пакетные цены» могут быть в три-четыре раза ниже розничных. Приобретая любую комбинацию – турист приобретает свободу выбора, поскольку в этом случае он может сам моделировать программу пребывания в туристском центре по собственному усмотрению.

Трансфер – доставка туриста от места прибытия к месту размещения, где он будет проживать, и обратно. Трансфер – это и любая перевозка туриста в границах туристского центра.

Этот пакет обязательности туристских услуг и отличает туристский пакет от туристского продукта. Приобретая пакет, включающий четыре обязательных

базовых элемента, турист не только имеет значительные скидки от туроператора, поскольку приобрёл серийный туристский продукт туристской компании, но всегда может попросить туроператора расширить его за счет включения других услуг или сможет это сделать самостоятельно непосредственно в туристском центре.

В.А. Квартальное дает следующие определения туристского продукта: туристский продукт – совокупность вещественных (предметы потребления), невещественных (услуги) потребительских стоимостей, необходимых для полного удовлетворения потребностей туристов, возникающих во время их путешествия [36].

В данном определении фактически отсутствует определительное понятие, оно базируется на структурном комплексе, объединяющемся в туристский продукт.

А.П. Дурович определяет турпродукт следующим образом: «Это любая услуга, удовлетворяющая потребности туристов во время путешествия и подлежащая оплате с их стороны. На практике действует понятие основных и дополнительных услуг. Однако, с точки зрения потребительских свойств, каких-либо существенных различий между ними нет. Основным туристским продуктом в практической деятельности является комплексное обслуживание – стандартный набор услуг, продаваемый туристам в одном «пакете» (пэкидж-туры)» [29].

Туристический продукт согласно трактовке Е.Б. Антипиной и А.А. Терещенко состоит из двух частей: активной (потребляемой), сюда входят все производимые туристской индустрией и потребляемые туристами услуги, работы и товары, и пассивной (неизменной), состоящей из природно-климатических, рекреационных, познавательных, социально-бытовых ресурсов, объектов культурного наследия и иных объектов туристского показа, способных удовлетворить духовные и интеллектуальные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил, поддержанию нормальной жизни и деятельности [10].

Интересным для понимания специфики маркетинга в туризме на наш взгляд является подход Р.Ю. Попова, который считает, что необходимо рассматривать турпродукт с точки зрения не туроператора, определения которого по существу сводятся к комплексу: «тур + туристско-экскурсионные услуги + сопутствующие товары», а современного потребителя. И здесь турпродукт – суть когнитивный симулякр, мобилизирующий аффективные коннотации человека относительно его рекреативных и познавательных возможностей в той или иной дестинации» [56].

На первый взгляд это определение кажется усложненным, но при более тщательном осмыслении оно имеет важные практические последствия для маркетинга туризма. Речь идет о том, что по мере развития экономики и перехода ее в фазу постиндустриального развития неизбежно появление новых потребностей и изменение стереотипов поведения потребителей. Отсюда вполне возможно изменение сложившегося баланса структурных элементов турпродукта, и эти изменения могут быть весьма значительными. Р.Ю. Попов считает, что процесс формирования турпродукта со временем изменится. Решающую роль будут играть конечные туристские услуги постматериального характера. Остальные же услуги материального характера будут носить подчиненный вспомогательный характер. Это связано, прежде всего, с эволюцией потребительских привычек в современном развитом мире, с тем, что в сферу рыночного оборота все больше вовлекаются продукты культуры. Для населения более богатых стран мира потребление материальных продуктов достигает точки насыщения. В этом смысле потребление, например, двух-трех автомобилей, многих телевизоров и других подобных предметов доставляет все меньше удовольствия. Предельная полезность этих продуктов стремительно падает. Современный потребитель задается не вопросом, что он хочет иметь или чего еще не имеет, а скорее, что он хочет испытать, чего он еще не испытывал.

В последние годы в развитых странах, особенно в США, начала быстрыми темпами развиваться весьма специфическая сфера услуг, которая

предоставляет потребителю различные эмоциональные и духовные переживания, или ощущение «опыта». Эта сфера услуг включила большой перечень различных видов деятельности в области культуры, начиная с путешествий и кончая развлечениями. Считается, что эти услуги начинают доминировать в мировой экономике. Эта сфера услуг включает и современный туризм, который становится одним из важнейших предметов рыночного оборота в новой постиндустриальной экономике.

Туризм напрямую связан с восприятием природных и культурных ценностей той или иной дестинации, как объекта туризма, и потому конечным продуктом туризма является духовное переживание потребителя, воспринимающего культуру и природу страны посещения. Помимо этого продуктом туризма может быть получение того или иного специфического опыта или эмоционального состояния путем созерцания природных красот, красот подводного мира и так далее. В этом смысле турпродукт полностью укладывается в новые растущие формы потребления в постиндустриальном мире.

Таким образом, в новых условиях постиндустриальной экономики в соответствии с общей тенденцией на развитие постматериальных потребностей в комплексе туристских услуг все больше акцент делается на создание условий для духовных и эмоциональных переживаний потребителя, решения данных проблем реализуются при помощи проектного подхода.

Таким образом, с учетом проектного подхода, основой маркетинговой деятельности является туристический продукт, который реализуется туроператором или турагентством по предоставлению любых услуг в области туризма. Его формируют три составляющие: покупательский спрос, возможности туроператора, а также возможности разных туристических направлений. Поэтому одной из важнейших задач маркетинговой деятельности является объективная оценка этих возможностей с применением проектного подхода.

Сегодня управление проектами как самостоятельная область профессиональной деятельности имеет международные и национальные стандарты менеджмента проектов. Следует отметить, что не существует всеохватывающих систем международных стандартов, что обусловлено принципиальной невозможностью комплексной стандартизации деятельности в социальных системах (согласно системному подходу к определению проектов), а также нецелесообразностью разработки стандартов по большому кругу вопросов современного менеджмента проектов [60]. Тем не менее большинство международных и национальных стандартов в области управления проектами охватывают все основные области менеджмента проекта.

В рамках диссертационного исследования будут рассмотрены наиболее распространенные стандарты в области управления проектами: PMBOK 2013, PRINCE2 2006, ISO 10006:2003 Quality management – Guidelines to quality in project management, ГОСТ Р ИСО 21500-2014 и Национальные Требования к Компетентности специалистов по Управлению Проектами (НТК) 2001, а также проведен их компаративный анализ с точки зрения пользователя указанных стандартов. Представленные стандарты варьируются по широте охвата потребителей и типу организации, разработавшей данный стандарт, и, следовательно, преследуют различные цели.

Далее приведем корпоративный анализ приведенных выше стандартов управления проектами на основе выработанных критериев (таблица 1, приложения В).

Представленная сравнительная таблица стандартов в области управления проектами позволяет сделать вывод о том, что каждый из анализируемых стандартов рассматривает управление проектами с различных точек зрения, что обуславливает наличие как преимуществ, так и недостатков у каждого стандарта. В связи с этим невозможно однозначно определить, какой из представленных стандартов лучше, а какой хуже. Выбор стандарта пользователями зависит от огромного количества факторов. Например, наиболее предпочтительным в случае разработки совершенно нового проекта

будет стандарт PMBOK, который дает исчерпывающий свод знаний по всем основным областям менеджмента проекта, в то время как для уже разработанного и действующего проекта, т. е. для проекта, имеющего определенный опыт, следует обратиться к стандарту ISO 10006:2003 для повышения качества результативности проекта.

Международные требования к управлению качеством проекта, отраженные в стандарте ISO 10006:2003, фактически схожи с некоторыми положениями PMBOK, хотя стандарт ISO гораздо менее подробен. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 – это урезанная версия ISO 10006:2003.

Аналогичная ситуация складывается с НТК и Prince2, требования которых в области управления проектом также имеют общее с требованиями PMBOK.

Таким образом, среди рассмотренных стандартов наиболее информативным и удобным в применении является PMBOK. В нем не только содержится определение понятия «управление качеством проекта» и раскрываются основные характеристики качества, но и пошагово, с применением иллюстраций описываются этапы по достижению требуемого уровня качества проекта. Потребитель PMBOK фактически получает готовую инструкцию к применению, которая может быть задействована в проекте любого вида и размера. Более того, PMBOK не противоречит национальным стандартам Российской Федерации, что делает возможным их совместное использование.

В заключение следует отметить, что структура и содержание процессов управления проектами компании могут соответствовать как стандартам PMBOK, ISO 10006:2003 или НТК, так и Prince2, а также любому другому стандарту по управлению проектами. Главное, чтобы структура и содержание процессов управления проектами были прописаны в методологических документах компании по управлению проектами и были известны всем сотрудникам компании, участвующим в проектах. Более того, для повышения эффективности реализации процессов управления проектами в компании

должны быть четко определены критерии и методы оценки осуществления этих процессов, а также процедуры постоянного улучшения процессов управления проектами. Только в данном случае компания может рассчитывать на успех в реализации проекта.

В.А. Веткин определяет, что на основании имеющегося опыта в реализации проектов в индустрии туризма и сфере услуг, работу над проектом можно описать в виде последовательной реализации следующих этапов, которые соответствуют стандартным этапам реализации проектов:

- определение цели и задач проекта;
- формирование концепции проекта;
- формирование проектной документации, в том числе Устава проекта;
- составление перечня работ, необходимого для достижения целей проекта;
- определение состава и длительности работ;
- декомпозиция перечня работ;
- определение ресурсов проекта;
- определение степени загрузки ресурсов и выравнивание загрузки ресурсов;
- идентификация проектных рисков и оценка их важности;
- разработка плана управления рисками;
- определение бюджета и сметы проекта;
- определение критического пути проекта;
- определение результатов проекта;
- подготовка отчётных документов. [49]

Каждому этапу управления маркетинговыми проектами соответствует набор наиболее важных инструментов.

Итогом анализ различных точек зрения исследователей в области проектного управления и управления маркетинговой деятельности, изученных в данной главе, автором диссертационного исследования выделены инструменты, которые необходимо применить для успешной реализации

проекта в индустрии туризма (таблица 1).

Таблица 1 – Инструменты управления проектами в индустрии туризма

Этапы реализации проекта индустрии туризма	Необходимые инструменты
Определение цели и задач проекта; Формирование концепции проекта; Формирование проектной документации, в том числе Устава проекта;	Устав проекта + концепция продукта
Составление перечня работ, необходимого для достижения целей проекта; Определение состава и длительности работ; Декомпозиция перечня работ;	MS Project(WBS)
Определение ресурсов проекта; Определение степени загрузки ресурсов и выравнивание загрузки ресурсов;	MSPProject (Назначение и выравнивание ресурсов)
Идентификация проектных рисков и оценка их важности Разработка плана управления рисками	План управления рисками, Реестр рисков, RBS, План реагирования на риски
Определение бюджета и сметы проекта	MSPProject (Бюджет + смета проекта)
Определение критического пути проекта	MSPProject (Диаграмма Ганта), МКП
Определение результатов проекта Подготовка отчётных документов	Соответствие ключевым факторам успеха, описанных в Уставе проекта.

Отметим, что ключевой особенностью большинства проектов, реализуемых в индустрии туризма является их инновационный характер, под которым понимается первое практическое применение нового научно-технологического, организационно-экономического или иного решения.

В данном аспекте необходимо выделить виды проектов, которые вправе быть адаптированными к рассматриваемой индустрии туризма:

- инвестиционный проект, то есть проект, связанный с необходимостью в использовании капитальных вложений при реализации проектов туристской инфраструктуры;
- инновационный проект, связанный с разработкой и реализацией новых туристских продуктов или их составляющих, туристических услуг или новых направлений в предоставлении услуг;
- международный проект, в разработке которого участвуют иностранные партнеры [49]

А.Б. Крутик отмечает важным элементом управления проектами

индустрии туризма их жизненный цикл. Каждый проект от возникновения идеи до полного его завершения проходит определенный ряд последовательных этапов, общая длительность которых и определяет жизненный цикл проекта. Однако, жизненный цикл туристского проекта отличается от общепринятого стандарта ЖЦ в своде знаний PMBOK и включает в себя, по мнению автора диссертационного исследования, следующие этапы (таблица 2):

Таблица 2 – Этапы жизненного цикла туристского проекта

Этап ЖЦ	Характеристика
I Концептуальный этап	Сбор исходных данных. Анализ и сходных данных. Выявление потребности в проекте. Формулировка цели проекта. Основные требования к проекту. Участники проекта. Необходимые ресурсы. Формулировка концепции проекта и ее экспертиза. Утверждение концепции проекта
II Проектирование турпродукта	Формирование команды разработчиков проекта. Развитие и конкретизация концепции. Определение структуры турпродукта. Разработка сметы реализации турпродукта
III Непосредственная разработка турпродукта	Оперативное планирование работ. Контроль за выполнением хода работ. Разработка технологических процессов выполнения турпродукта. Установление деловых контактов. Юридическое оформление хозяйственных связей. Определение (расчет) показателей качества турпродукта. Калькуляция цены турпродукта
IV Завершающий этап	Планирование процесса завершения проекта. Апробация завершенного турпродукта. Подготовка и комплектования персонала для эксплуатации турпродукта. Подготовка необходимой инструктивно нормативной документации для участников проекта. Ввод турпродукта в эксплуатацию

Фаза концепции: инициация проекта, сбор исходных данных и анализ существующего состояния, выявление потребности в изменениях, представление концептуальных предложений, утверждение концепции, согласование целей реализации проекта с миссией организации.

Фаза проектирования: разработка сводного плана проекта, разработка системы управления проектом, планирование системы информационного

сопровождения проекта, составление бюджета проекта, разработка количественных и качественных показателей проекта, разработка методов оценки качества проекта.

Фаза реализации: выполнение работ, предусмотренных проектом, мониторинг процесса по ключевым позициям, определенным для оценки эффективности реализации проекта.

Фаза завершения: окончание работ, оценка результатов проекта, подведение итогов, подготовка итоговых документов, оценка эффективности проекта.

Первые три фазы жизненного цикла соответствуют этапу разработки проекта, который состоит из двух взаимосвязанных частей: исследовательской и содержательной.

Исследовательская часть проекта создается в определенной последовательности:

1 Выявление и анализ реальных проблем, на решение которых направлен проект. Начинается с определения типа проблемной ситуации, которые могут быть социально значимыми, локальными или индивидуальными:

- социально значимая проблемная ситуация характеризует совокупность обстоятельств и условий функционирования общества в целом;
- локальная ситуация характеризует состояние отдельной территориально-административной единицы (регион, город, район, населенный пункт);
- индивидуальная характеризует вполне конкретные обстоятельства и условия жизнедеятельности определенной социальной категории или группы населения;
- процессы решения проблемных ситуаций различного типа могут быть связаны между собой, представляя четкую иерархическую структуру, и протекать независимо друг от друга.

Для анализа проблемной ситуации используются следующие методы:

- метод опроса: анкетирование, интервьюирование;

- метод наблюдения – восприятие поведения людей в конкретных условиях и в реальном времени;
- метод документального анализа (контент-анализ): периодическая печать, планово-отчетная документация, статистическая документация, книги отзывов и пожеланий посетителей;
- метод экспертной оценки.

2 Выделение приоритетных сфер проектирования, которые представляют собой наиболее значимые в социальном и личностном плане сферы социокультурной жизни и соответствующие им виды деятельности, характеризующиеся максимальной концентрацией проблем и обладающие возможностями и ресурсами для оптимизации.

3 Паспортизация объекта – получение точных данных о системе, процессе или явлении, описание их состояний, функционирования и развития. Паспорт – это сводный документ, в котором отображаются количественные и качественные параметры системы, влияющие на функционирование и развитие, производится анализ структуры элементов. Существует три основных этапа создания социального паспорта: определение характеристик и параметров, влияющих на нормальное функционирование и развитие системы, их классификация и дифференциация; разработка форм паспорта (внесение показателей, которые будут изменяться под воздействием управляющей подсистемы); заполнение форм паспорта, получение необходимых данных: работа с документами, анкетирование, интервью и т. д.

4 Создание представление об идеальном состоянии объекта, т. е. его параметрах, новом качестве и т. д.

5 Определение целей и задач проектирования. Цель является поводом для начала любой человеческой деятельности. Истинное понимание цели залог успеха. Целеполагание включает три основных звена: отображение потребностей (мотив), отображение путей и способов ее удовлетворения (планирование, программирование действий), отображение конечных результатов и последствий (прямых и побочных, желаемых и нежелательных).

Обоснование целей должно начинаться с определения действия, которое следует предпринять; в каждой из установленных целей нужно выделить самый главный результат; указать сроки предполагаемого достижения цели; определить затраты на достижение цели и отдельно на материалы и оборудование; установить контрольные критерии, которые могут свидетельствовать о том, что цель достигнута, обеспечить уверенность в том, что деятельность, направленная на достижение цели, контролируется тем, кто эти цели установил. Формулировать цели можно различными способами, в том числе и графически. «Дерево целей» выражает отношение между различными целями, их оценками, этапами и проблемами их достижения. Построение его детального изучения социального заказа, проблемной ситуации, объектов проектирования, внешних условий, материально-технических, финансовых, трудовых, энергетических и других ресурсов и систем. Важно уже на стадии определения целей предусмотреть все противоречия между ними и избежать дальнейших конфликтов. Задачи проектирования формируются на основе тщательного изучения состояния системы, ее материальных, трудовых, финансовых ресурсов, норм и нормативов, удовлетворения определенных социальных потребностей. Чтобы задачи работали, они должны быть выражены конкретно, при помощи определенных индикаторов: частные задачи не должны быть растворены в общих; их нельзя чрезмерно детализировать, сковывать инициативу субъекта социального проектирования.

Часто при формировании цели используют методику SMART. Цель необходимо проверить по пяти описанным критериям:

Specific – «особый», «индивидуально-определенный». Цель должна быть недвусмысленная и однозначная, чёткая и строго определённая. Сформулированная таким образом, чтобы её нельзя было понять не правильно и интерпретировать по-своему.

Measurable – «измеримый». Цель должна быть измеримая (в штуках, процентах, деньгах, страницах). Критерии оценки должны быть такими, чтобы по ним легко можно было определить достигнута цель, или нет.

Achievable – «достижимый». Цель должна быть достижима. Задачи должны решаться в принципе. Невыполнимые цели – демотивируют.

Relevant– «значимый», «важный». Цель должна быть ориентирована на результат. Исполнитель должен понимать чего он достигнет, а не чем будет заниматься.

Timespecific, time-bound – «связанный с определенным промежутком времени». Выполнение задач для достижения поставленной цели должно быть определено по срокам. Достижение цели должно происходить в четко указанный период времени.

6 Определение проектного социума. Проектный социум – это все носители социально- культурных и личностных проблем, т. е. социальная общность, социальный слой или группа населения, которым адресуется проект. Выделяемая общности должна иметь четкие возрастные, территориальные, этнические, профессиональные, социально- демографические границы. Для проектного социума должны быть характерны общие проблемы, социально- культурные особенности, наличие определенных знаний, умений, навыков и ресурсов, потенциально доступных членам общности, которые возможно задействовать в ходе реализации проекта.

В содержательной части проекта также выделяется несколько этапов:

1 Определение методов и форм реализации проекта.

2 Выявление и привлечение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей:

- деньги (инвестиции государства, собственные заработанные средства, финансовая поддержка спонсоров);
- товары (продукция (собственная, спонсоров));
- услуги (бесплатные; льготные; бартерные);
- люди (штатные работники, привлеченные специалисты, волонтеры, представители органов власти, бизнеса);
- информация (знания, опыт, методическое руководство);
- связи и влияние (сотрудничество с властными структурами, бизнесом,

СМИ);

- материально-технические возможности (помещение, оборудование)

3 Разработка конкретных практических мероприятий, определение направления, видов, форм, этапов и содержания деятельности.

4 Определение участников реализации проекта, целей и задач, необходимых ресурсов.

После завершения разработки проект отправляется на экспертизу. В качестве экспертов обычно выступают представители органов государственной власти и местного самоуправления, участники экспертных советов фондов, сотрудники научных и образовательных учреждений. Экспертиза традиционно осуществляется следующим образом. Перед экспертами ставится задача оценить проекты в баллах (от 1 до 5) по следующим критериям, зафиксированным в карте экспертной оценки:

1 Соответствие приоритетному направлению, сформулированному как на уровне концепции, так и региональной программы.

2 Ориентация на социальную категорию, культурный минимум, который должен обеспечиваться из бюджетных источников.

3 Учет и использование регионального социокультурного потенциала (наличие социальных групп – носителей традиций, историко- культурных ценностей, социально-политических идей и т. п.).

4 Степень предполагаемого участия в проекте общественности (самостоятельных объединений, инициативных групп, отдельных народных мастеров).

5 Реалистичность проекта с точки зрения: а) материально-технических; б) финансовых; в) кадровых возможностей региона Ожидаемая результативность в решении: а) социально-культурных проблем в масштабах региона; б) проблем определенной социальной группы

6 Степень гармоничности ориентаций проекта на проблемы региона, с одной стороны, и проблемы конкретной социальной группы, с другой стороны

7 Полнота раскрытия и аргументированность основных разделов проекта.

8 Опора на действующие в регионе социальные институты (общественные организации, добровольные общества, отделения различных фондов, учебные заведения, учреждения профессионального искусства и т. п.).

9 Мера реализации проекта до принятия (т. е. в какой мере предлагаемый проект или отдельные его компоненты уже освоены, включены в работу).

10 Оптимальность проекта (т. е. достижение поставленных целей с минимальными затратами ресурсов).

Эксперты индивидуально, каждый в своей карте, оценивают проект. Далее оценки суммируются по каждому критерию и выводится средний балл путем деления суммы баллов на число экспертов. Это позволяет объективно оценить проекты по различным критериям. Затем необходимо получить обобщенную оценку каждого проекта в отдельности. Для этого сумму средних значений оценок по каждому критерию делят на число критериев, т.е. на 10. Таким образом создается система обоснованных суждений, позволяющих отобрать наиболее эффективные и в то же время оптимальные проекты, которые конкретизируют концепцию и программу социально-культурного развития территории. Они представляют собой совокупность локальных программ, которые соответствуют основным направлениям культурной политики и, будучи претворены в жизнь, могут разрешить выявленные диспропорции, проблемы и противоречия на региональном уровне. Например, основными направлениями деятельности в рамках социально-культурных программ историко-культурной проблематики могут быть:

- организация краеведческой деятельности (содержание деятельности: выявление, учет и изучение памятников истории и культуры, ландшафтных зон, создание территориальных энциклопедий краеведения; возвращение памятникам и культурным сооружениям первоначального назначения; изучение своей родословной, истории орденов, костюмов и т. д.);
- развитие туризма на базе культурно-исторического ландшафта;
- музеефикация ландшафтных зон, историко-культурных памятников и застроек;

- возрождение традиционных форм культурной деятельности (промыслов, обрядов и т. д.).

В системе управления проектами индустрии туризма всегда следует помнить, что пользователем данной системы является человек. В качестве одного из требований автор А. Б. Крутик предлагает проведение важного мероприятия: анализ психологической оценки готового туристского продукта. [43]

Целью психологической экспертизы служит определение и оценка привлекательности данного турпродукта потенциальными потребителями. Перечисленные аспекты должны определяться до запуска турпродукта на рынок. Решить данную задачу можно с помощью исследования рынка, на котором планируется предоставление услуги. Данное исследование помогает уточнить и скорректировать адресность турпродукта. Кроме того, завершённый турпродукт должен быть зафиксирован в полиграфической форме, которая проявляется в наличии буклетов, брошюр и прочей сувенирной продукции. Применение инструментов управления необходимо в индустрии туризма, так как определяет эффективность и повышает конкурентоспособность туристских компаний [49]. Описанная концепция в полной мере вписывается в общепринятую систему управления проектами. Она определяет последовательность разработки и создания конкретного туристского продукта, который завершается в форме товара или услуги, то есть проекта. В целом, разработка туристского продукта как проекта возносит индустрию туризма на качественно новый уровень и ставит её в один ряд с иными современными и высокотехнологическими отраслями экономики. Именно поэтому для разработки проекта в сфере туризма видится возможным применение основных инструментов управления проектами, которые наиболее подробно будут рассмотрены далее.

2 Методические аспекты проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью

2.1 Оценка зрелости организации в области управления проектами

В качестве объекта исследования диссертационной работы выступает Общество с ограниченной ответственностью «Караван путешествий», которое образовано в апреле 2002 года и функционирует в качестве турагента на туристическом рынке г.Красноярска. Полное наименование компании: ООО «Караван путешествий». Юридический адрес компании: г. Красноярск, ул. Вильского, 22, а фактический адрес: г.Красноярск, ул. Батурина 5д.

ООО «Караван путешествий» является коммерческой организацией–юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать и действует на основании Устава. Компания ООО «Караван путешествий» работает с 10-00 до 22-00 часов без перерыва и выходных. Режим работы этой компании позволяет жителям Советского района, то есть потенциальным покупателям приобретать туристические путевки в удобное для них время.

Организационная характеристика представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Организационная характеристика туристического агентства «Караван путешествий»

Критерии	Характеристика
Наименование	«Караван путешествий»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Тип предприятия	Туристическое агентство
Месторасположение	Красноярский край, г. Красноярск, ул. Батурина 5д
Режим работы предприятия	С 10:00 до 22:00 без обеда и выходных дней
Размер предприятия	Малое
Ассортиментный профиль	Внешнего и внутреннего туризма
Ценовой уровень	Цены всех категорий
Наличие других видов деятельности	Нет
Система налогообложения	УСНО
Количество лет работы на рынке	12 лет
Вид торговли	Розничная
Стадия жизненного цикла организации	Развитие
Тип структуры управления	Линейная

«Караван путешествий» – туристическое агентство с положительной

репутацией на российском рынке отдыха и путешествий. «Караван путешествий» – многопрофильная туристическая компания, специализирующаяся на массовом отдыхе, но при этом учитывающая индивидуальные потребности каждого отдыхающего. ООО «Караван путешествий» работает со всеми крупными туроператорами туристического рынка г. Красноярска, в том числе «Тез тур», «Натали», «Коралтревел», «Библиоглобус», «Санмар», «Анекс», «Ванд», «Пак групп», «Пакс».

Турагент – организация-посредник, занимающаяся продажей сформированных туроператором туров. Турагент приобретает туры у туроператора и реализует туристский продукт покупателю, либо выступает посредником между туристом и туроператором за комиссионное вознаграждение, предоставляемое туроператором. Организационная структура ООО «Караван путешествий» изображена на рисунке 7.

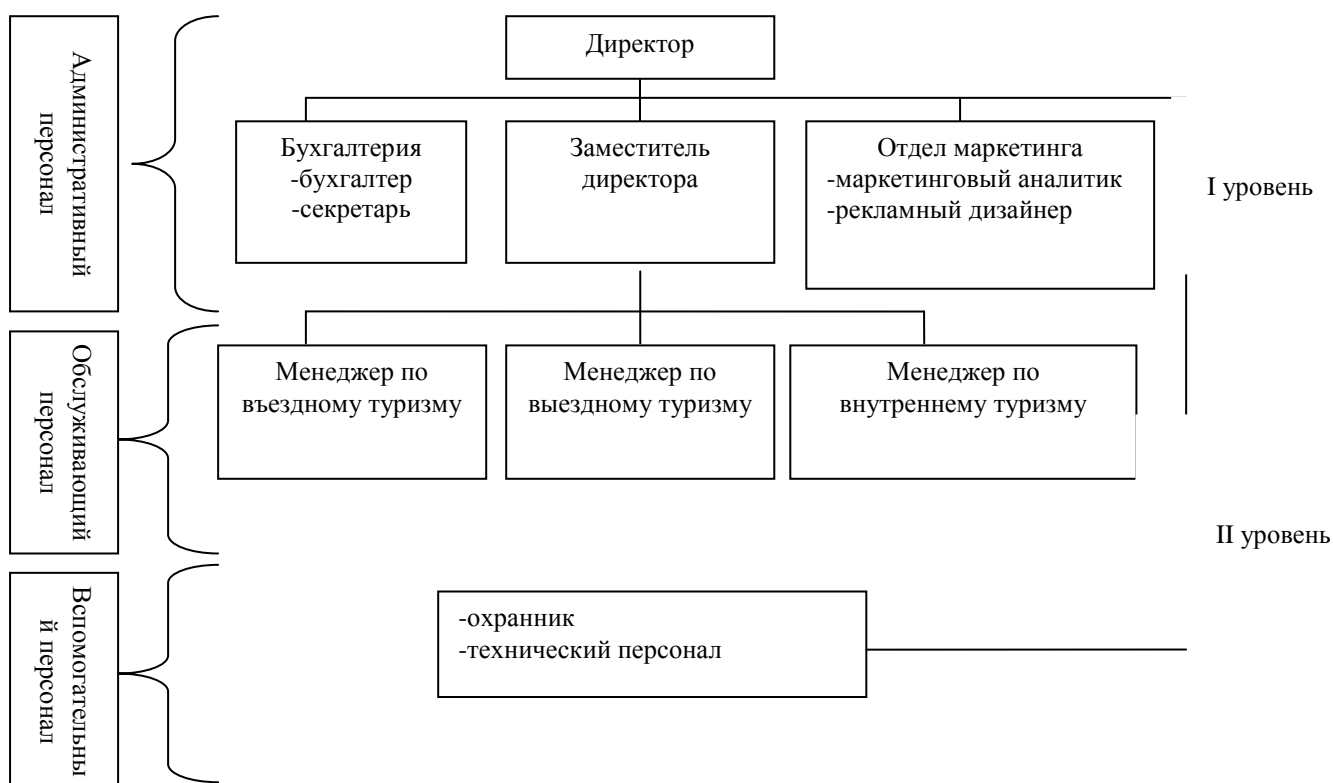


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Караван путешествий»

Таким образом, организационная структура ООО «Караван путешествий» характеризуется наличием принципа иерархичности уровней

управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Анализируемую организационную структуру можно классифицировать по типу как линейно-функциональную. Это объясняется делением организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Такая организация имеет как достоинства: углубление специализации, повышение качества управленческих решений, так и недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Рассмотрим подробно подразделения, приведенные в таблице 4.

Таблица 4 – Краткая характеристика подразделений организационной структуры ООО «Караван путешествий»

Название отдела/ должности	Характеристика
Директор	Представляет должность руководителя туристического агентства, единоличный исполнительный <u>орган управления</u> организацией. В силу своей компетенции он: осуществляет оперативное руководство, представляет на утверждение штатное расписание, также может принимать и увольнять работников.
Бухгалтерия	Обеспечивает полный и своевременный учет всех средств предприятия, точный учёт издержек обращения и результатов хозяйственной деятельности предприятия, правильное начисление и перечисление налогов в бюджет, различных социальных взносов, формирование фондов и резервов предприятия, осуществляет начисление заработной платы, премии, удержаний, отпускных пособий, оплаты больничных листов.
Отдел маркетинга	Осуществляет выработку рекомендаций по формированию и проведению товарно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия.
Отдел сбыта	Отдел сбыта является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно заместителю директора. Осуществляет изучение перспективного и текущего спроса на туристические услуги предприятия и требований к их качеству, обеспечивает реализацию туристических продуктов.

Данная характеристика показывает, что за каждым подразделением закреплены свои функции и своя роль. Так, бухгалтерия служит источником получения информации о том, как работает предприятие, отдел маркетинга

определяет направления совершенствования деятельности организации, а отдел сбыта обеспечивает продажи туристических услуг.

Таким образом, основной задачей отдела маркетинга является определение места компании на рынке и нахождение возможностей занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам. Результатом работы отдела маркетинга является повышение уровня продаж, что и считают основным показателем при оценке отдела маркетинга. Это подразделение выполняет роль буфера между внешней средой-рынком и внутренней средой - компанией. Рассмотрим подробнее функции отдела маркетинга в таблице 5.

Таблица 5 – Функции отдела маркетинга ООО «Караван путешествий»

Должность	Функции
Маркетинговый аналитик	<ul style="list-style-type: none">-обеспечение сбора первичной и вторичной информации;-контроль анализа собранной информации, а также анализ эффективности проведенных мероприятий;- выработка предложений, базирующихся на результатах проведенного анализа, по улучшению реализации товарной политики, методов продвижения и рекламы, по результатам исследования конкурентов;-создание и ведение базы данных по всем направлениям; исследований, анализу, выработки предложений.
Рекламный дизайнер	<ul style="list-style-type: none">- разработка рекламной кампании организации;- разработка рекламных буклетов, вывесок, плакатов;-выбор каналов распространения рекламных мероприятий;-заключение договоров по установке наружных рекламных конструкций, рекламы на радио и ТВ, также контроль над выполненными работами;-разработка акций, лотерей, скидочной системы, и других мероприятий по стимулированию сбыта.

Данная характеристика показывает, что задача отдела маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно следить за тем, что ему нужно, а также следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны, исходя из этого, обозначать направление совершенствования своей деятельности, доводить эту информацию до всех других подразделений предприятия.

Отдел маркетинга, согласно таблице 4 выполняет наиважнейшие функции маркетинга, что способствует улучшению, в том числе и экономических показателей. Так при своевременном изучении цен и ассортимента услуг основных конкурентов в ООО «Караван путешествий» выстраивает качество

услуг по определенным туристическим программам согласно уровня цен, установленных чуть ниже конкурентной. При исследовании спроса на туристические направления, своевременно производит коррекцию перечня видов отдыха и деловых поездок согласно требованиям современного туриста.

В соответствии с описанными функциями отдела маркетинга, целесообразно составить матрицу распределения функций отдела маркетинга, с целью удобства дальнейшего сопоставления направлений работы маркетинга с функциями маркетинга (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица принятия маркетинговых решений

Функции маркетинговой деятельности	Директор	Заместитель директора	Менеджеры по въездному, выездному и внутреннему по туризму	Маркетинговый аналитик	Рекламный дизайнер
Исследования маркетинга		Р	П, И	П, И	
Разработка новых услуг	Р	П	П	У	
Реклама и стимулирование продаж		С	П, И	С	П, И
Разработка продуктовой линейки	Р	С	П, И	С	
Сбыт		С	У	С	П, И
Услуги потребителям		Р	П	С	У
Контроль маркетинговой деятельности	Р	У	У	У	У

Условные обозначения:

Р - принятие решения. П - подготовка решения. У - участие в подготовке решения. С - обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия. И - исполнение решения.

Согласно выстроенной матрицы, принятие решение – это компетенция директора и его заместителя.

Работники отдела маркетинга участвуют в подготовке маркетинговых решений по сбыту турпродукта и его стимулированию, являются исполнителями этих решений.

Таким образом, маркетинг на предприятии ООО «Караван путешествий» – это система управления реализацией туристических услуг в г. Красноярске и

за его пределами, основанная на комплексном изучении рынка и воздействии на потребительский спрос, нацеленная на получение максимального эффекта предприятием при максимальном коммерческом риске.

На туристическом рынке г. Красноярска осуществляют деятельность 8 наиболее крупных игроков – лидеров рынка с объемом оборота свыше 32 млн. руб. (таблица 1, приложения Г).

Из 8 представленных в таблице 1 (Приложение Г) лидеров рынка на внутреннем туризме специализируются преимущественно два туристических агентства – «Апрель» с объемом оборота по данному направлению 40% и «СВ. Маслова» – с объемом 55%. Остальные 6 игроков рынка отдают предпочтение выездному туризму.

Наибольшее число туристов обслуживает компания «ТамТам» – за 2016 году было отправлено в международные туры этой туристической компанией 1444 человек с популярными направлениями Таиланд, Вьетнам и Китай (таблица 2, приложения Г).

Доля международного туризма в обороте компании «ТамТам» составляет 84%. Туристическая компания «Данаска» отдала предпочтение роду деятельности – только направление международных туров, число человек, которые отправились в международные туры от этой компании составило 530 чел.

Абсолютным лидером рынка по объему оборота является туристическая компания «Алеф», ее оборот за первое полугодие 2017 года составил 93,8 млн.руб, в том числе 85% по продаже международных туров преимущественно в Италию, Испанию и Вьетнам (таблица 3, приложения Г).

За первое полугодие 2017 года компанией «Алеф» отправлено 595 туристов, в том числе 81% в международные туры.

За аналогичный период времени компанией «ТамТам» было отправлено 1333 туриста, в том числе 93% туристов в международные туры, оборот этой компании составил за первое полугодие 2017 года 62,9 млн.руб., в том числе 92% которого сформировано от продажи международных туров.

Самая высокая стоимость международного тура выявлена у компании «Алеф» – 166,1 тыс.руб. на одного туриста (рисунок 8).

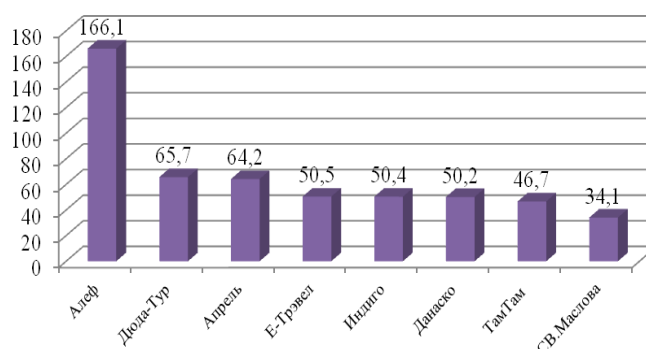


Рисунок 8 – Лидеры по средней стоимости международного тура на 1 туриста, тыс.руб.

Минимальная стоимость международного тура выявлена у компании «СВ.Маслова» – 34,1 тыс.руб. на одного туриста (рисунок 8).

На красноярском рынке также представлены федеральные операторы туристического рынка, рейтинг которых представлен в таблице 4, приложения Г.

Лидером среди федеральных туристических компаний в 2017 году остается «PEGAS Touristik» и «Анекс» с долей рынка 6,3 и 6% соответственно.

Ниже на рисунке 9 изображена схема модели пяти конкурентных сил Портера, с помощью которой наглядно демонстрируется конкурентная среда в отрасли.

Таким образом, мы видим, что конкуренция на данном рынке очень велика, при этом для потенциальных конкурентов нет существенно высоких барьеров для входа на рынок. Поэтому стратегия сохранения и усиления позиций на рынке с учетом конкурентной среды будет являться действительно оптимальной для ООО «Караван путешествий».

Стратегия усиления позиции на рынке и дополнительная стратегия (усиления развития ранка) являются для предприятия стратегиями на корпоративном уровне. Однако при разработке конкретных проектов в рамках маркетинговой деятельности следует учесть то, что предприятие ООО «Караван путешествий» является достаточно широко диверсифицированным и

обладает достаточно широким ассортиментом в рамках трех различных направлений бизнеса. При этом в отношении каждого из направлений деятельности предприятие занимает на рынке различные позиции.

<p><u>Поставщики:</u> Наличие крупных туроператоров, в том числе сильно удаленных географически. Однако каналы связи с туроператорами стандартизированы. Постоянное сотрудничество дает преимущество в цене.</p>	<p><u>Потенциальные конкуренты:</u> Высока угроза вхождения (появления) новых конкурентов Тем более на рынке присутствует большое число компаний данной отрасли. При этом указанные предприятия близки по размеру. Входные барьеры не столь высоки</p>	<p><u>Потребители:</u> Затраты покупателей на «переключение» невелики. Выраженной приверженности к определенной торговой марке у потребителей данного сектора не наблюдается, решающим фактором при выборе поставщика является цена.</p>
	<p><u>Конкуренция внутри сегмента:</u> – высокая конкуренция, число конкурентов растет – низкие входные барьеры – активно растущий рынок и спрос</p>	
	<p><u>Субституты:</u> Услуги, реализуемые в данном сегменте относятся к услугам широкого потребления Турпродуктами субститутами может стать любая услуг туристических агентств, музеев и прочие экскурсионные направления.</p>	

Рисунок 9 – Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Поэтому правильно будет проанализировать три направления деятельности предприятия для выбора стратегий на бизнес-уровне, которые будут соответствовать общей корпоративной стратегии и разработать проект, соответствующие каждому направлению деятельности в рамках управления маркетинговой деятельностью.

Для выбора маркетинговой стратегии бизнес-уровня для ООО «Караван путешествий» используем матрицу Shell/DPM, в которой рассмотрим конкурентоспособность предприятия и привлекательность различных отраслей, в которых работает фирма, и определим перспективные отрасли деятельности. Была выбрана именно эта матрица, т. к. для других моделей необходима информация, не имеющаяся по исследуемому предприятию. Основное внимание в модели GE/ McKinsey сосредотачивается на балансировании инвестиций. В матрице БКГ необходима информация по доли рынка. В модели

Хофера – Шенделя учитываются стадии развития рынка. Модель ADL предполагает знание стадий ЖЦ.

Поэтому, по нашему мнению, рациональнее всего построение матрицы Shell/DPM. Ее преимущество состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Теперь построим модель Shell/DPM, используя расчеты таблиц 1 – 3 приложения Д и расположим каждую сферу бизнеса предприятия в нужную позицию.

Модель Shell/DPM представлена на рисунке 10. В реализации туров в Азию ООО «Караван путешествий» является лидером бизнеса. Бизнес является привлекательным, и предприятие имеет сильные позиции на данном рынке. Также рынок имеет большой потенциал и высокие темпы роста; явных угроз со стороны конкурентов не так много. Для этой сферы бизнеса предприятию необходимо продолжать расти вместе с ростом отрасли, инвестируя в бизнес для того, что бы защитить свою позицию и обеспечить конкурентное преимущество.

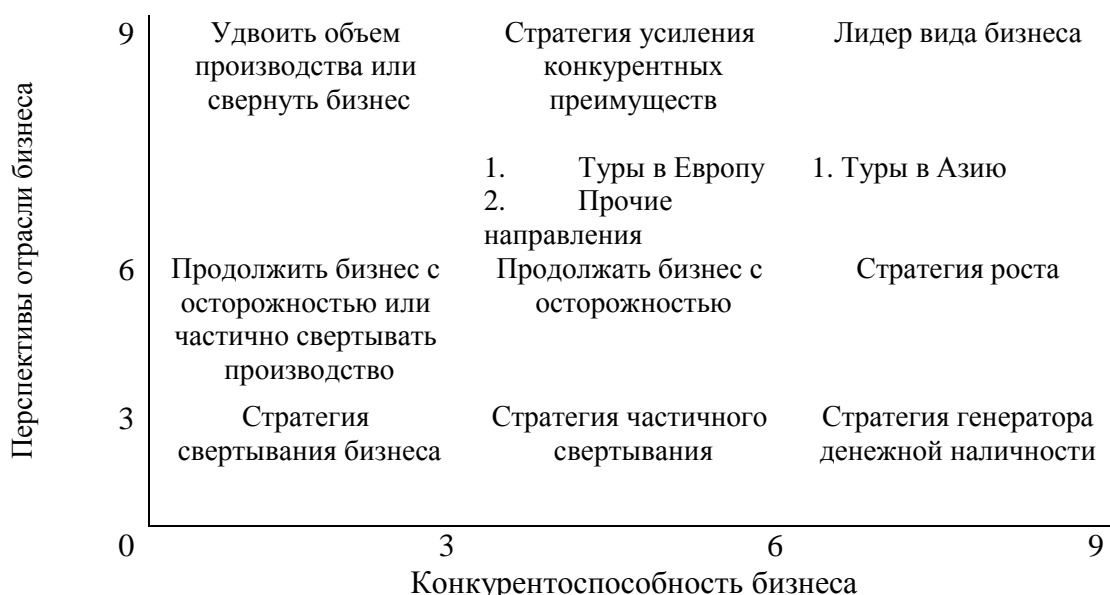


Рисунок 10 – Модель Shell/DPM для ООО «Караван путешествий»

Соответственно, для того, чтобы увеличить прибыльность данного направления деятельности, ООО «Караван путешествий» необходимо значительно увеличить линейку предлагаемых туров и определить

специализацию бизнеса (так называемого уникального предложения).

Однако для того, чтобы выжить на этом рынке в условиях конкуренции, ООО «Караван путешествий», как говорилось ранее, необходимо определить свою специализацию. Это могут стать низкие по сравнению с конкурентами цены. Этого можно добиться за счет небольшой наценки на туристические услуги в результате исключения посредников.

Все остальные сферы деятельности (реализация туров в Европу и прочие направления) попали в стратегию усиления конкурентных преимуществ. Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество турпродуктов, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Можно инвестировать, если бизнес – область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Таким образом, судя по выручки и ее динамике следует отметить, что ООО «Караван путешествий» в туристическом портфеле собрал самые популярные направления путешествий и отдыха для жителей Красноярск, выбрал оптимальные условия отдыха и проживания, с высоким качеством обслуживания и минимальным риском турпродуктов для клиентов, однако остаются значительные резервы для оптимизации туристического портфеля, в том числе внутреннего туризма и организации специальных туров по достопримечательностям города Красноярск.

Для того чтобы обосновать необходимость внедрения проектного подхода рассмотрим этапы жизненного цикла маркетинговых проектов ООО «Караван путешествий» Автором выявлено, что ООО «Караван путешествий»

– проектно-ориентированная компания, реализующая свою основную деятельность в форме коммерческих проектов.

Выделим этапы жизненного цикла проекта в ООО «Караван путешествий» (рисунок 11).

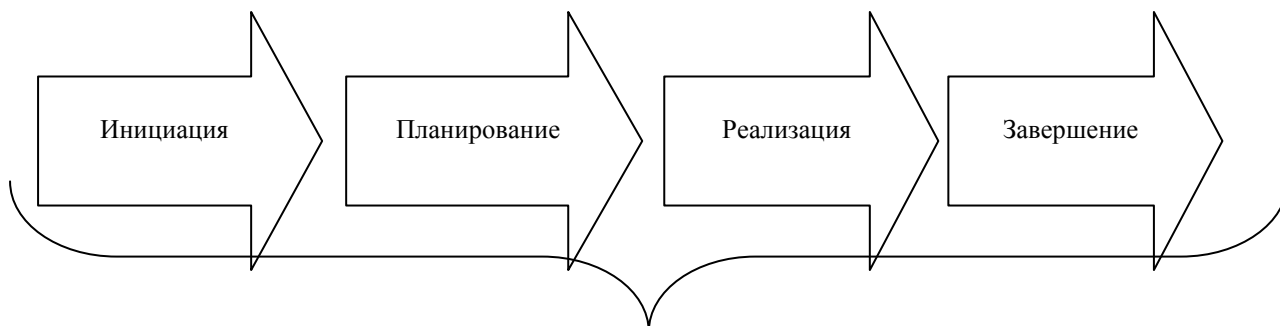


Рисунок 11– Этапы жизненного цикла проектов в ООО «Караван путешествий»

В компании есть два вида проектов: внутренние и внешние.

Объекты внешнего Заказчика – это турпродукты, Заказчиком по которым выступают государственные учреждения и компании, организации, физические лица.

Внутренние объекты ООО «Караван путешествий» – это маркетинговые проекты, Заказчиком по которым выступает ООО «Караван путешествий».

1 этап жизненного цикла проекта: инициация проекта

Работа над проектом начинается с определения концепции и идеи проекта. С учетом идеи разрабатывается примерный план реализации и происходит оценка ресурсов. Завершением этапа является принятие решения – выгодно ли работать дальше над этим проектом или нет.

Однако, документы по завершению данной фазы не разрабатываются, (Устав и Предварительное содержание проекта), все инициатива проекта высказывается в устной форме.

2 этап жизненного цикла проекта: планирование проекта

Если проект после инициации проходит дальше в работу, то на этом этапе составляются планы-графики реализации проекта. В конце создаются рабочие документы с указанием целей, задач проекта, работ, бюджета и другие.

В ООО «Караван путешествий» не составляется план управления проектом, со всеми его атрибутами (этапы проекта, содержание технологических операций, сроки начала и окончания и исполнителей), разрабатывается только:

- план по содержанию: каким образом содержание проекта будет определяться, подтверждаться и контролироваться;
- план по стоимости: оценка денежных ресурсов.

3 этап жизненного цикла проекта: исполнение проекта

На данном этапе происходит непосредственное исполнение того, ради чего задумывался в проект. Применительно к ООО «Караван путешествий» это маркетинговая деятельность, однако на этом этапе возникает масса трудностей, основная из которых слабая реакция на изменение внешней и внутренней среды, которые ставят проект под угрозу срыва.

4 этап жизненного цикла проекта: завершение проекта

Итогом является сдача готового маркетингового мероприятия, подведение итогов и составление отчетов и документов о завершении проекта. На данном этапе ООО «Караван путешествий» осуществляет мотивационное поощрение. Но оно не завязано на результаты проекта, а это сказывается на качестве и желании работать.

Таким образом, при управлении проектами маркетинговой деятельностью в ООО «Караван путешествий» практически не используются инструменты проектного управления.

Команда проекта в установленные управляющим проектом сроки формирует и предоставляет отчёт по закрытию проекта для рассылки членам коллектива для ознакомления. Формируется отчёт и отдельные приложения к отчёту.

Далее оценим степень зрелости проектного управления в ООО «Караван путешествий». Модели зрелости управления проектами помогают компаниям оценить текущее состояние данной системы и определить стратегию и тактику его развития.

ООО «Караван путешествий» является проектно-ориентированной компанией, так как управление проектами использует не только для внутреннего развития, но и для ведения проектного бизнеса, такого как туризм.

Оценивать зрелость управления проектами в организации будем, используя модель уровней зрелостей компании Г. Керцнера.

Модель зрелости управления проектами Г. Керцнера (РМММ) предполагает качественную оценку уровней зрелости управления проектами и состоит из 5 уровней: терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг и непрерывное улучшение.

Модель предполагает, что некоторые уровни должны и могут перекрываться, но порядок перехода с одного уровня на другой остаётся неизменным.

Особенностью данной модели является акцент на стратегическом управлении проектами для достижения устойчивых конкурентных преимуществ бизнеса.

Основным инструментом модели Г. Керцнера является опросник, от количества набранных баллов зависит переход к следующему уровню зрелости.

К преимуществам модели Г. Керцнера относится то, что модель предлагает критерии оценки уровня зрелости и ключевые действия, которые необходимо выполнить для продвижения на следующий уровень.

Статистика результатов внедрения проектного управления в ООО «Караван путешествий»: при внедрении проектного управления зрелость управления проектами в компании была 1 уровня. Сейчас, по прошествии 3-х лет, зрелость проектного управления уже на 3-м уровне.

В таблице 2 приложения Ж рассмотрим изменения, которые произошли за этот период.

Исходя из полученных данных, делаем вывод, что проектное управление в ООО «Караван путешествий» находится на 3 уровне зрелости.

Но есть проблемы и на втором и на третьем уровнях:

- непонимание выгод от проектного управления некоторыми сотрудниками;
- не все сотрудники поддерживают внедрение проектного управления;
- нет систематического плана по развитию персонала в области проектного управления;
- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

В качестве экспертов выступали сотрудники проектного штаба ООО «Караван путешествий» в количестве 12 человек (таблица 7).

На начальном этапе внедрения проектного управления только 41% всех проектов заканчивался в срок, за рамки бюджета не выходили только 39% проекты, а закрывались без дальнейшего развития 13%. Что мы видим на сегодняшний день – улучшились показатели по всем параметрам. Число просроченных проектов уменьшилось, бюджет стал соблюдаться более чем у половины проектов, а закрытых проектов стало на 1% меньше. Положительная динамика, несомненно, есть, но нужно закрывать пробелы на 2 и 3 уровнях для совершенствования представленных показателей.

Таблица 7 – Статистика результатов внедрения проектного управления в ООО «Караван путешествий»

Зрелость	Сроки	Бюджет	Закрытые (незавершенные) проекты
3 уровень (средняя)	53%	55%	12%
1 уровень (низкая)	41%	39%	13%

Следовательно, ООО «Караван путешествий» готово к внедрению проектного управления, которое способствует не только оптимизации процессов системы управления маркетинговой деятельностью, но и позволит оптимизировать всю деятельности туристической организации.

Выделим основные факторы, способствующие устранению негативных моментов деятельности ООО «Караван путешествий» с учетом ориентации на маркетинг:

- Рост рентабельности деятельности ООО «Караван путешествий». За счет реализации проектно- ориентированной маркетинговой деятельности в результате выстраивания турпортфеля согласно запросам потребителей способствует ускорению оборачиваемости активов, росту прибыли и рентабельности. По итогам 2017 года в ООО «Караван путешествий» осуществление основной деятельности уступало по эффективности показателям 2016 года ;

- Сглаживание сезонности в управлении продажами турпродуктов. Результатом реализации проектно-ориентированной маркетинговой деятельности станет выстраивания турпортфеля согласно сезонным потребностям и обеспечит рост прибыли и рентабельности. Чтобы определить влияние сезонных колебаний на выручку, рассмотрим его динамику по месяцам за три года (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ сезонных колебаний оборота ООО «Караван путешествий», тыс.руб.

Кварталы	2015 год	2016 год	2017 год	Итого за три года	Средне- месячный за три года	Коэффициент сезонности, %
Январь	524,26	459,44	844,64	1828,35	609,45	105,73
Февраль	438,47	378,69	627,53	1444,69	481,56	83,55
Март	455,48	445,52	695,87	1596,86	532,29	92,34
Апрель	440,94	377,20	605,95	1424,09	474,70	82,35
Май	438,11	374,65	760,74	1573,50	524,50	90,99
Июнь	490,77	491,23	848,64	1830,64	610,21	105,86
Июль	465,60	459,50	949,26	1874,36	624,79	108,39
Август	424,34	454,36	837,47	1716,18	572,06	99,25
Сентябрь	417,00	383,33	723,99	1524,31	508,10	88,15
Октябрь	318,87	533,79	707,81	1560,47	520,16	90,24
Ноябрь	397,58	670,37	799,49	1867,44	622,48	107,99
Декабрь	403,38	854,83	1251,51	2509,72	836,57	145,14
Итого	5214,90	5882,90	9652,90	20750,70	576,41	1200

Как видно из таблицы наибольший коэффициент сезонности приходится на зимние и летние месяцы, достигая наивысшего пика в декабре, что связано с предпочтением проведения новогодних праздников вне дома, а путешествую или по внутри страны или с выездом за рубеж.

- Разработка проектов турпродуктов, которые пользуются повышенным спросом. Результатом реализации проектно-ориентированной маркетинговой деятельности станет подбор турпакетов максимально, удовлетворяющих запросы туристов, что обеспечит рост продаж, прибыли и рентабельности.

К основным услугам турагентства «Караван путешествий» относятся:

- зарубежный туризм; -оздоровительные туры.

Ниже в таблицах приведена структура турпродуктов туристского агентства «Караван путешествий».

Значительный рост выручки от продажи туристских продуктов состоялась по спортивному туризму, что свидетельствует о привлекательности данного сегмента туристического рынка. За 2017 год продажи спортивных туров выросли в 1,8 раза и выручка составила 1332,1 тыс.руб. (таблица 9).

Таблица 9 – Структура товарного портфеля ООО «Караван путешествий» за 2016 – 2017 гг. по виду туризма

Портфель туров	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение		
	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	тыс.руб.	удел.вес, %	темп изменения, %
Оздоровительный туризм	1558,97	26,5	2336	24,2	777,03	-2,3	149,84
Познавательный туризм	3441,5	58,5	5743,5	59,5	2302,0	1,0	166,89
Спортивный туризм	729,5	12,4	1332,1	13,8	602,6	1,4	182,61
Туры с другими целями	153,0	2,6	241,3	2,5	88,4	-0,1	157,77
Всего	5882,9	100	9652,9	100	3770	-	164,08

Таким образом, ООО «Караван путешествий», предлагает 4 вида туризма, из которых 59,5% занимают познавательные туры, при этом доля этого вида туризма выросла по итогам 2017 года на 1%.

Выросла доля спортивного туризма в формировании выручки ООО «Караван путешествий», с 12,4 до 13,8%, что также свидетельствует о росте спроса и популярности этого направления туризма.

Доля продаж оздоровительных туров по итогам 2017 года сократилась на 2,3 до 24,2%, но она остается по-прежнему значительной и занимает второе место по популярности. В абсолютном выражении продажи оздоровительных туров выросли в 1,5 раза и составили 2336 тыс.руб. Туры с другими целями

составили в продуктивном портфеле ООО «Караван путешествий» 2,5% с незначительным снижением – на 0,1%, в абсолютном выражении продажи выросли почти в 1,6 раз и составили в 2017 году 241,3 тыс.руб.

Такая позитивная динамика продуктового портфеля свидетельствует о его высоком качестве и выстраивании портфеля в соответствии с пожеланиями и требованиями клиентов турагентства. Наиболее популярны зарубежные туры на их долю приходится 94 % выручки агентства, с ростом в 2017 году по удельному весу на 1,5% (таблица 10).

Отметим, что туры по России представлены линейкой оздоровительных туров – это Сочи, Анапа, Минеральные воды, все они предполагают вылет из Москвы. Также оздоровительные туры представлены линейкой зарубежных курортов и лечебниц.

Согласно данным, предоставленным ООО «Караван путешествий» не все предлагаемые туры оздоровительного туризма пользуются спросом, из 8 видов предложенных агентством туров только 5 получили признание у клиентов.

Таблица 10 – Структура товарного портфеля ООО «Караван путешествий» за 2016 – 2017 гг. по укрупненным направлениям

Портфель туров	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение		
	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	тыс.руб.	удел.вес, %	темп изменения, %
Внутренний туризм, в том числе	429,45	7,3	559,9	5,8	130,5	-1,5	130,38
- с вылетом из Красноярска	-	-	-	-	-	-	-
- с вылетом из Москвы	429,45	7,3	559,9	5,8	130,5	-1,5	130,38
Выездной туризм, в том числе	5453,45	92,7	9093	94,2	3639,5	1,5	166,74
- с вылетом из Красноярска	1079,8	19,8	1673,1	18,4	593,3	-1,4	154,95
- с вылетом из Москвы	3975,6	72,9	6892,5	75,8	2916,9	2,9	173,37
Всего	5882,9	100	9652,9	100	3770	-	164,08

Такие оздоровительные туры как Хевиз – Будапешт (Хевизское самое известное лечебное озеро Венгрии), Лечебные программы в Соляных шахтах Бохни и Фьюджи не признаны на рынке среди клиентов ООО «Караван путешествий». Наибольшую долю в туристическом продуктивном портфеле ООО «Караван путешествий», занимает выездной туризм – 94,2% всех продаж

туристских продуктов. Согласно проведенной группировки, ООО «Караван путешествий» формирует ассортиментную политику преимущественно за счет туров с вылетом из Москвы, на долю которых приходится 82% всех продаж, только 18% продаж туров с вылетом из Красноярска.

Данная ситуация вполне объяснима, так как цены туров с вылетом из Москвы ниже цен по турам с вылетом из Красноярска.

Таблица 11 – Структура товарного портфеля ООО «Караван путешествий» за 2016 – 2017 гг. согласно направлениям

Направление	Прошлый год		Отчетный год		Отклонение		
	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	сумма, тыс.руб.	удел.вес, %	тыс.руб.	удел.вес, %	темп изменения, %
Европа	2382,6	40,5	3834,1	39,7	1451,5	-0,8	160,92
Азия	1747,81	29,71	3046,4	31,56	1298,6	1,85	174,30
Африка	343,56	5,84	493,3	5,11	149,7	-0,73	143,58
Северная Америка	411,8	7	743,3	7,7	331,5	0,7	180,50
Южная Америка	567,7	9,65	975,9	10,11	408,2	0,46	171,90
Россия	429,45	7,3	559,9	5,8	130,5	-1,5	130,38
Итого	5882,9	100,0	9652,9	100,0	3770,0	-	164,08

Согласно данным таблицы 11 наиболее популярным направлением является Европа и Азия – это 39,7 и 31,56% в отчетном году. Менее всего представлены туры в Африку и Россию – всего по 5 и 6% соответственно.

Таким образом, изучив продажи в разрезе турпакетов ООО «Караван путешествий» выявлено их неполное соответствие пожеланиям клиентов, что свидетельствует о неудовлетворительной работе отдела маркетинга, в результате чего происходит недополучение части выручки и прибыли в ООО «Караван путешествий».

- Расширение линейки турпродуктов ООО «Караван путешествий». Результатом реализации проектно-ориентированной маркетинговой деятельности станет увеличение числа и видов туристических направлений что обеспечит рост продаж, прибыли и рентабельности, а также лояльности клиентов.

Согласно ГОСТ 50690-2000 «Туристические услуги. Общие требования» [7] туры подразделяются на:

- оздоровительные (туры оздоровительного характера с отдыхом и/или лечением на курорте);
- познавательные (туры с экскурсионной программой: посещение музеев, осмотр достопримечательностей, участие в культурных мероприятиях);
- профессионально-деловые (туры с участием в работе заседаний, конференций, конгрессов, торговых ярмарок и выставок; с выступлениями с лекциями, концертами; с участием в профессиональных мероприятиях, переговорах для заключения контрактов, семинарах, профессиональных специальных курсах, а также с целью продвижения товаров на рынке и увеличения их сбыта; обучения и исследовательской деятельности, за исключением случаев оплачиваемой работы в месте временного пребывания);
- спортивные (туры для занятия непрофессиональным спортом: пешеходным, конным, лыжным, горным, велосипедным, подводным плаванием и другими водными видами спорта, рыбалкой, охотой и пр., а также с целью участия и присутствия на спортивных соревнованиях);
- религиозные (туры с паломническими целями, участие в религиозных мероприятиях, маршруты с посещением святых мест);
- туры с другими целями.

Для наглядности, представим значения коэффициентов широты, полноты и устойчивости в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели ассортиментной концепции ООО «Караван путешествий»

Название коэффициентов	Значение
Коэффициент широты	0,67
Коэффициент полноты	0,75
Коэффициент устойчивости	0,50

Таким образом, коэффициент рациональности равен:

$$K_p = 0,53 \cdot 0,67 + 0,34 \cdot 0,75 + 0,16 \cdot 0,50 = 0,70$$

Значение показателя рациональности ассортимента 0,70 свидетельствует о не полном соответствии фактического ассортимента турпродуктов организации предпочтительному, что требует разработки оптимизационных

мер и стратегических относительно формирования товарной политики ООО «Караван путешествий».

Таким образом, судя по выручки и ее динамике следует отметить, что ООО «Караван путешествий» в туристическом портфеле собрал самые популярные направления путешествий и отдыха для жителей Красноярскa, выбрал оптимальные условия отдыха и проживания, с высоким качеством обслуживания и минимальным риском турпродуктов для клиентов, однако остаются значительные резервы для оптимизации туристического портфеля, в том числе внутреннего туризма и организации специальных туров по достопримечательностям города Красноярскa.

Применение инструментов маркетинга при разработке стратегии маркетинговой деятельности ООО «Караван путешествий». Результатом реализации проектно- ориентированной маркетинговой деятельности станет разработка маркетинговых стратегий с учетом возможностей и ограниченности ресурсов для ООО «Караван путешествий», что обеспечит рост продаж, экономию затрат на нововведения, повышение прибыли и рентабельности.

Для оценки перспективности товарной политики и ее эффективности применяются различные инструменты маркетинга. Одним из таких инструментов является проведение АВС-анализа.

АВС -анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам. В рейтинговом списке выделяют три группы - А, В, С, которые отличаются по своей значимости и вкладу предприятия.

Услуги А – самые важные, приносящие первые 50% результата

Услуги В – средние по важности, приносящие 30% результата

Услуги С – проблемные , приносящие остальные 20% результата

Для АВС анализа использованы данные туристического агентства ООО «Караван путешествий» по объемам продаж товаров за 2017 год составим следующую таблицу 2, (приложения Ж).

Группа «А» представлена 11 видами туров или 51,71 % в структуре ассортимента. Группа «А» в совокупности с группой «В» приносит 92,76%

прибыли предприятию. Турпродукты группы А и В пользуются рыночным спросом и не вызывают сомнения в их необходимости для организации.

Наименьший вклад в реализацию вносят туруслуги группы С, которые однако занимают всего 6 ассортиментные позиции в ассортимента предприятия, что свидетельствует о рациональности структуры ассортимента.

Турпродукты категории С не требуют столь жесткого контроля – нет необходимости поддерживать ассортимент данных видов во всей возможной широте и полноте.

Путем изучения стабильности продаж, (методика XYZ-анализа) выделим ключевые туруслуги для ООО «Караван путешествий». При этом обозначим, что категория Х – это группа услуг, характеризующаяся стабильной величиной потребления и высокой точностью прогноза срока потребления.

К категории Y относятся туруслуги, потребность в которых характеризуется известными тенденциями и средними возможностями их прогнозирования. К категории Z относятся услуги, которые характеризуются нестабильным спросом и практически не поддаются прогнозированию. Данные рассчитаем на основе формулы коэффициента вариации (таблица 13).

Таким образом, лишь 38% видам турпродуктов характерны стабильные продажи, тогда как почти в 2 раза по количеству позиций превышает доля услуг с нерегулярным потреблением.

Таблица 13 – Общая статистика распределения ассортимента туристических услуг ООО «Караван путешествий»

XYZ группа	Вариация продаж	Количество видов			Сумма ср. продаж		
		Всего	Доля, %	Доля с накопительным итогом	Всего	Доля, %	Доля с накопительным итогом
X	не более 10%	7	38	38	4006,0	41,5	41,5

Окончание таблицы 13

XYZ группа	Вариация продаж	Количество видов			Сумма ср. продаж		
		Всего	Доля, %	Доля с накопительным итогом	Всего	Доля, %	Доля с накопительным итогом
Y	не более 20%	8	45,3	62	4710,6	48,8	58,5
Z	более 20%	3	16,7	100	936,3	9,7	100
ИТОГО	3 сегмента	18	100	-	9652,9	100	-

Основную долю (45,3%) в товарном портфеле предприятия занимают услуги, характеризующиеся сезонными колебаниями и средними возможностями их прогнозирования коэффициент вариации по которым составляет 10-20%, что оценивается негативно, так как продажи точно прогнозировать представляется невозможным из-за слишком высоких колебаний. Для принятия решения об оптимизации ассортимента будет использовано сочетание ABC-анализа и XYZ – анализа.

ABC-XYZ – анализ позволяет разбить данные по продажам на 9 групп в зависимости от вклада в выручку компании (ABC) и регулярности покупок (XYZ). Такая классификация упрощает работу при планировании и формировании ассортимента. Результатом совмещенного анализа является следующая таблица (таблица 3, приложения Ж).

Услуги группы AX и BX отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие их в перечне турпродуктов, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас турпутевок. Расход турпродуктов этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Услуги группы BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Такая же характеристика касается категории AY, но в данном исследовании ни один турпродукт ООО «Караван путешествий» не попал в эту группу. Услуги, которые относятся к группам AZ и BZ также отсутствуют.

Данная ситуация считается и положительной и отрицательной ситуацией, так как в данную группу обычно входят услуги с высокой оборачиваемостью. Но из-за этого трудно определить запас таких путевок, что может повлечь дополнительные расходы. По услугам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить запас путевок.

По услугам группы СУ можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать запас путевок, исходя из имеющихся у турфирмы финансовых возможностей.

В группу услуг CZ попадают все новые услуги, услуги спонтанного спроса, например горящие туры, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих услуг можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно их туруслуг этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые турпутевки, от которых компания несет потери.

Таким образом, применение ABC анализа совмещено с XYZ-анализом позволило оценить перспективность ассортимента ООО «Караван путешествий», а также понять на какие услуги нужно увеличить запас путевок, на какие сократить.

Также данные анализа помогут лучше контролировать формирование ассортимента предприятия. Однако данный анализ неединственный, который позволяет оценить управление турпродуктами организации. Другим фактором, оказывающим влияние на формирование ассортимента, является оптимальное соотношение набора услуг, разных по проходимым ими стадиям жизненного цикла, но одновременно находящихся на рынке.

Проанализируем туристические услуги ООО «Караван путешествий» на предмет принадлежности их к определенным стадиям ЖЦТ. Показателем, по которому будет проводиться анализ, будет объем продаж за 2016 - 2017 год поквартально. Итоги анализа представим в таблице 1 Приложения 3.

Хотелось бы отметить, что сортировка ассортиментных позиций по принадлежностям к стадиям ЖЦТ проводилась на основе построения

линейного тренда по каждой из позиции.

По итогам анализа жизненного цикла туруслуг можно сделать вывод, что большинство услуг, реализуемые в ООО «Караван путешествий», находятся на стадии роста и зрелости. Это происходит за счет того, что руководство пристально следит за требованиями рынка и предпочтениями потребителей, благодаря чему старается поддерживать оптимальный ассортимент, что не может не отражаться на выручке от продаж.

Таким образом, можно сказать, что ассортимент туристических услуг ООО «Караван путешествий» является достаточно сбалансированным, имеет хорошие показатели широты, устойчивости и обновляемости, однако значение показателя рациональности ассортимента 0,62 свидетельствует о не полном соответствии фактического ассортимента турпродуктов организации предпочтительному, что требует разработки оптимизационных мер и стратегических относительно формирования товарной политики ООО «Караван путешествий», чему способствует внедрение проектно-ориентированной маркетинговой деятельности туристической компании.

2.2 Методические подходы разработки и внедрению проектного подхода маркетинговой деятельности предприятия

Вообще постановка целей и задач проектирования маркетинговой деятельности, в том числе проектов по работе с турпродуктами происходит в зависимости от выбранной генеральной стратегии предприятия: выживания, стабилизации или роста. Выделенные стратегические цели могут быть реализованы с помощью такой политики работы с товаром, которая ориентирована на расширение и обновление товарного ассортимента, с учетом потребностей различных сегментов рынка.

Основными задачами для достижения этой цели являются:

- разработка и продажа принципиально новой и модифицированной продукции;
- оптимизация соотношения между новыми и уже выпускаемыми

товарами;

- своевременное изъятие товаров, теряющих рыночные позиции на данном сегменте или «перебрасывание» его на новый рынок;
- определение оптимального товарного ассортимента.

Товарная политика является составной частью хозяйственной и маркетинговой политики предприятия.

В таблице 14 рассмотрим основные этапы реализации товарной политики ООО «Караван путешествий» в ходе принятия стратегических решений.

Таблица 14 – Этапы реализации товарной политики туристического агентства ООО «Караван путешествий»

Название этапа	Содержание	Результат
Разработка и рассмотрение альтернативных стратегий	Виды товарных стратегий: - выход на новый рынок; - продажа новой услуги; - сокращение ассортимента; - модификация услуги	Выбор наиболее оптимальной стратегии наиболее подходящей для ООО «Караван путешествий»
Описание стратегии	Модификация ассортимента реализуемых турпродуктов с учетом потребностей потребителей	Изменение товарного ассортимента, удовлетворяющего спрос потребителей
Экономическое обоснование выбранной стратегии	Построение математической модели, расчет экономических показателей, доказывающие необходимость внедрения стратегии	Планируемый выручки, прогноз рентабельности предприятия
Внедрение	Внесение изменений в товарный ассортимент предприятия на практике (поиск туроператоров, закупка туров и путевок, оптимизация ассортимента и т.д.)	Продажа пробного пакета турпродуктов для тестирования на рынке
Контроль и внесения поправок	Отслеживание объема продаж данных туруслуг, внесение корректировок	Расчет рентабельности продажи данного пакета турпродукта

Первый этап реализации товарной политики предполагает рассмотрение альтернативных стратегий и выбор наиболее оптимальной. Стратегические решения по турпродукту являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия. Это связано с тем, что туруслуга служит эффективным средством воздействия на рынок, главной заботой предприятия и источником получения прибыли. Кроме того, он представляет собой центральный элемент комплекса маркетинга. Цена, сбыт, коммуникации основываются на особенностях продукта. Значение работы с туристической

услугой для экономического роста и безопасности предприятия особенно возрастает в рыночных условиях. Новые или улучшенные турпродукты, положительно воспринятые потребителями, обеспечивают предприятию на какое-то время известное преимущество перед конкурентами. Это позволяет уменьшить интенсивность ценовой конкуренции, с которой связан сбыт традиционных турпродуктов.

К решению задачи анализа потенциальных возможностей предприятия по обновлению ассортимента необходимо сначала подойти, учитывая структуру внешней и внутренней среды предприятия. Через соотношение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз мы получим матрицу возможных стратегий для нашего предприятия.

Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Проще говоря, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

В таблице 1 приложения И проведем ранжирование выделенных характеристик предприятия при помощи экспертных оценок.

В качестве экспертов выступали работники предприятия. В экспертной оценке использовалась 10-ти балльная шкала, где 10 – максимальная значимость фактора для предприятия.

Экспертная оценка значимости возможностей показала, что наиболее значимыми возможностями ООО «Караван путешествий» являются: появление новых туроператоров – поставщиков, дополнительные услуги и захват смежных сегментов.

На основе выявленных основных возможностей и угроз предприятию, а также его сильных и слабых сторон установим связи между ними с помощью SWOT-матрицы и для каждой связи определим возможную стратегию (рисунок 12).

	Возможности: 1. Дополнительные услуги 2. Захват смежных сегментов 3. Появление новых туроператоров	Угрозы: 1. Усиление конкурентной борьбы 2. Падение спроса в связи наметившимся с кризисом 3. Большое число конкурентов
Сильные стороны: 1. Достаточно низкие цены 2. Широкий ассортимент 3. Стабильные отношения с туроператорами	Поле СИВ: 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия развития рынка 3. Поиск новых поставщиков для расширения ассортимента	Поле СИУ: 1. Стратегия развития рынка 2. Стратегия усиления позиций на рынке 3. Диверсификация
Слабые стороны: 1. Ослабленная рекламная деятельность 2. Ограниченность ресурсов для улучшенного сервиса 3. Транспортные издержки	Поле СЛВ: 1. Стратегия развития коммуникационных связей 2. Диверсификация 3. Выбор поставщиков по географическому признаку	Поле СЛУ: 1. Стратегия развития рынка 2. Стратегия диверсификации 3. Стратегия сокращения

Рисунок 12 – Матрица SWOT-анализа для ООО «Караван путешествий»

Оценивая экспертами значимости угроз, выяснилось, что наиболее опасными и значимыми являются для предприятия такие угрозы, как большое число конкурентов, следовательно, и усиление конкурентной борьбы, а также падение спроса в связи с угрозой кризиса, причем сильнейшей угрозой выступает усиление конкурентной борьбы.

Экспертная оценка значимости сильных сторон предприятия показала, что самыми сильными сторонами предприятия являются достаточно низкие цены, широкий ассортимент и стабильные отношения с туроператорами.

И, наконец, оценка экспертов значимости слабых сторон выявила, что основными слабыми сторонами предприятия являются ослабленная рекламная деятельность, ограниченность ресурсов для организации повышенного сервиса. На основании SWOT–матрицы необходимо определить оптимальную стратегию, используя при этом рейтинговую систему, то есть построить матрицу оценки стратегии (табл.15).

Экспертами так же была дана балльная оценка каждой стратегии относительно главных целей предприятия: максимизация прибыли, минимизация расходов, расширение ассортимента и повышение конкурентоспособности продукции.

Таблица 15 – Матрица оценки стратегии

Стратегии	Цели предприятия				Сумма баллов
	Максимизация прибыли	Расширение ассортимента	Минимизация расходов	Повышение конкурентоспособности турпродуктов	
1. Стратегия усиления позиций на рынке	9/0,21	9/0,21	8/0,17	8/0,17	6,6
2. Стратегия развития рынка	9/0,21	8/0,19	8/0,15	9/0,17	6,2
3. Стратегия по работе с поставщиками	8/0,17	7/0,21	7/0,13	7/0,13	4,6
5. Стратегия диверсификации	7/0,17	8/0,19	6/0,15	7/0,13	4,5
6. Стратегия развития коммуникационных связей	5/0,19	7/0,17	5/0,15	6/0,19	4,0
7. Стратегия сокращения	3/0,04	2/0,0	6/0,17	2/0,0	1,1

Таким образом, в результате проведенного SWOT–анализа предприятия были выявлены основная стратегия и дополнительная, за счет реализации которых ООО «Караван путешествий» сможет максимизировать прибыль своей деятельности, минимизировать расходы, повысить конкурентоспособность своих туруслуг и расширить свой ассортимент. К основной стратегии относится стратегия усиления позиций на рынке, а дополнительная – стратегия развития рынка.

Стратегия усиления позиций на рынке заключается в том, что предприятие делает все, чтобы со своим продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. ООО «Караван путешествий» обладает достаточно значимыми сильными сторонами и возможностями для реализации данной стратегии. Для реализации данной стратегии предприятию необходимо усилить эти и другие характеристики и тогда возможно оно достигнет своих целей.

Следующим шагом является разработка мероприятий в рамках выбранных стратегий.

Проведенный анализ показ, что ООО «Караван путешествий» уже достиг положительных итогов в результате внедрения проектного управления. Сейчас проектное управление еще на стадии внедрения. Большим плюсом является поддержка руководством компании проектного управления, это позволяет изменениям проходить быстрее.

В ходе оценки степени зрелости проектное управление ООО «Караван путешествий» получило 3 уровень зрелости. Но есть проблемы и на первом и на втором уровнях: непонимание выгод от проектного управления некоторыми сотрудниками, не все сотрудники поддерживают внедрение проектного управления, нет систематического плана по развитию персонала в области проектного управления, нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

Для внедрение проектного управления маркетинговой деятельностью предприятия сферы туризма ООО «Караван путешествий» на первом этапе рассмотрим наиболее популярные методологии управления проектами и выберем наиболее подходящую для сферы туризма учитывая уровень зрелости компании (таблица 1, приложение К).

Существует множество подходов к управлению проектами в зависимости от типа проекта:

- предположение о неограниченности ресурсов, критичен только срок выполнения и качество;
- метод PERT, метод критического пути;
- предположение о критичности качества, при этом требования к сроку и ресурсам достаточно гибки (под качеством здесь понимается полнота удовлетворения потребностей, как известных, так и неизвестных заранее, часто создаваемых выходом нового продукта) гибкая методология разработки;
- предположение о неизменности требований, низких рисках, жесткий срок, из этого исходят классические методы PMBOK, во многом опирающиеся на модель водопада;
- предположение о высоких рисках проекта – метод инновационных проектов.

Существуют также варианты нейтральных (сбалансированных) подходов, делающие либо акцент на взаимодействие исполнителей (метод PRINCE2), либо на взаимодействие процессов (процессно- ориентированное управление).

В качестве определяющих методологий управления проектами в туризме выбраны:

- PMBoK – как обучающий стандарт, с целью формирования основных принципов управления на уровне проекта, обучения персонала и формирования общей терминологии в ООО «Караван путешествий» применительно к 3 уровню зрелости управления проектами.

- ГОСТ – как сокращенная версия стандарта PMBoK, но адаптированный к российским предприятиям;

- P2M – как стандарт по моделированию программ проекта;

- ISO – как методология, основанная на стратегии развития туристического предприятия и достижения конкурентных преимуществ.

Далее целесообразно выбрать инструменты управления маркетинговой деятельностью ООО «Караван путешествий».

Далее выберем инструменты управления проектами в туристической сфере, согласно этапу жизненного цикла турпроекта (таблица 2, приложения К).

В таблице 16 составим набор инструментов проектного управления с учетом выбранных методологий PMBoK, ГОСТ, P2M и ISO с учетом 3 уровня зрелости ООО «Караван путешествий» проектного управления.

Таблица 16 – Выбор инструментов проектного управления маркетинговой деятельностью в туристической компании ООО «Караван путешествий»

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
Ранжирование проектов по набору параметров	Использование контрактования поставок	Использование контрактования поставок
WBS (иерархическая структура работ)	Оценка надежности поставщиков	Ранжирование проектов по набору параметров
Оценка надежности поставщиков	Диаграмма Гантта	Оценка надежности поставщиков
План по вехам	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-offmeeting)	Диаграмма Гантта
Базовый план стоимости	Ранжирование проектов по набору параметров	План по вехам

Продолжение таблицы 16

Высший уровень управления	Средний уровень управления	Низший уровень управления
Использование контрактования поставок	План по вехам	Обсуждение целей и задач проекта, способов их достижения с основными заинтересованными сторонами и участниками проекта (Kick-off meeting)
Анализ контрольных событий	Описание содержания проекта (Scope statement)	Описание содержания проекта (Scope statement)
Документ о закрытии проекта	Резервы на возможные потери (временные, денежные)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)
Модели финансовой оценки проектов (NPV, IRR, PB и прочее)	Резервы на возможные потери (временные, денежные)	WBS (иерархическая структура работ)
WBS (иерархическая структура работ)	План-факт анализ	Резервы на возможные потери (временные, денежные)

Для устранения и более эффективного управления проектами в ООО «Караван путешествий» необходимо разработать модель внедрения проектного управления, которая применима в деятельности туристических организаций, занятых преимущественно выездным туризмом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

В рамках данного исследования проведен обзор инструментов проектного управления маркетинговой деятельностью. Все основные инструменты управления проектами маркетинговой деятельности разделены на три типа:

- необходимые инструменты (модель балльной оценки NPV, Устав проекта, четырехстадийная модель, реестр навыков, столбчатые диаграммы / пузырьковые диаграммы, руководство по ведению обсуждения)
- необязательные инструменты (матрица ответственности, отбор проектов в портфель, план работы с заказчиком)
- инструменты наведения глянца (АНП, метод реальных вариантов выбора).

С учетом проектного подхода автор выделяет, что основой маркетинговой деятельности в туризме является туристский продукт, который реализуется туроператором или турагентством по предоставлению любых услуг в области туризма. Его формируют три составляющие: покупательский спрос, возможности туроператора, а также возможности разных туристических направлений. Поэтому одной из важнейших задач маркетинговой деятельности является объективная оценка этих возможностей с применением проектного подхода.

В рамках диссертационного исследования рассмотрены наиболее распространенные стандарты в области управления проектами: PMBOK 2013, PRINCE2 2006, ISO 10006:2003 Quality management - Guidelines to quality in project management, ГОСТ Р ИСО 21500-2014 и Национальные Требования к Компетентности специалистов по Управлению Проектами (НТК) 2001. Представленные стандарты варьируются по широте охвата потребителей и типу организации, разработавшей данный стандарт, и, следовательно, преследуют различные цели.

В рамках диссертационной работы произведен отбор инструментов управления проектами в туристической сфере, согласно этапу жизненного цикла турпроекта.

Разработана модель формирования проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью в туризме.

Одной из основных целей маркетингового управления туристическими проектами в проектных организациях выступает продление «жизненного цикла» проектной продукции, а также эффективное управление им на различных этапах его развития. Считается, что на каждом из этапов жизненного цикла проекта целесообразно применение определенного маркетингового инструментария, воздействующего на развитие рыночной ситуации и на положение туристического продукта на рынке.

На первом этапе жизненного цикла – этапе разработки проекта – маркетинговый инструментарий включает маркетинговые исследования рынка. Они обладают спецификой, основанной на конкретных особенностях рынка турпродукта, и имеют особенную важность в условиях высококонкурентного рынка, каким является туристический рынок.

На этапе выхода на рынок разрабатывается модель туристического проекта, предусматривающая постоянный мониторинг потребительских предпочтений, цены и портфеля проекта.

Этап зрелости предполагает проведение сравнительного анализа модели туристического проекта с уже реализованными на рынке посредством использования технологии бенчмаркинга с целью выявления основных преимуществ и недостатков, позволяющих нейтрализовать возможные негативные стороны проекта, повысить его привлекательность для потенциальных потребителей.

Этап завершения связан с реализацией туристического проекта, в рамках которой большое значение приобретают не столько свойства проекта, сколько выгоды от его приобретения. Маркетинговый инструментарий управления на этапе завершения туристического проекта включает в себя комплекс

маркетинговых коммуникаций, а также имидж туристического проекта, который может быть как позитивным, так и негативным. В целом система маркетингового управления туристическим проектом представляет собой совокупность последовательно взаимосвязанных этапов жизненного цикла проекта, каждому из которых соответствует определенный маркетинговый инструментарий.

Реализация маркетингового управления туристическими проектами невозможна без знания маркетинговой терминологии и маркетингового инструментария, включающего бенчмаркинг, маркетинговые коммуникации и маркетинговый мониторинг.

В целях апробации предложенных результатов исследования в работе было рассмотрено Общество с ограниченной ответственностью «Караван путешествий», которое образовано в апреле 2002 года и функционирует в качестве турагента на туристическом рынке г.Красноярска.

Маркетинг на предприятии ООО «Караван путешествий» – это система управления реализацией туристических услуг в г. Красноярске и за его пределами, основанная на комплексном изучении рынка и воздействии на потребительский спрос, нацеленная на получение максимального эффекта предприятием при максимальном коммерческом риске.

Автором выявлено, что ООО «Караван путешествий» – проектно-ориентированная компания, реализующая свою основную деятельность в форме коммерческих проектов.

Статистика результатов внедрения проектного управления в ООО «Караван путешествий»: при внедрении проектного управления зрелость управления проектами в компании была 1 уровня. Сейчас, по прошествии 3-х лет, зрелость проектного управления уже на 3-м уровне. Но есть проблемы и на втором и на третьем уровнях:

- непонимание выгод от проектного управления некоторыми сотрудниками;
- не все сотрудники поддерживают внедрение проектного управления;

- нет систематического плана по развитию персонала в области проектного управления;

- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

В целях повышения эффективности деятельности организации и демонстрации применения инструментария проектного менеджмента в маркетинговой деятельности компании, был Разработан проект «Памятные места Красноярска» для туристического агентства «Караван путешествий»

Разработанный тур «Памятные места Красноярска» относится к турам на 2 дня. Для осуществления данного тура формируется:

- пакет объектов показа;
- экскурсионное обслуживание;
- предоставляемые услуги.

Главной целью создания данного проекта является развитие туристической отрасли в период Универсиады 2019 года, повышение имиджа г. Красноярска за счет узнаваемости его населением России и зарубежья по памятным местам – историческим достопримечательностям.

Стоимость проекта – 300000 рублей.

Пик прибыли запланирован на 2019 год – это период проведения Зимней универсиады – 2019 года.

Расчитанные показатели проекта показывают доходность проекта при финансировании за счет собственных средств:

- 1) Чистый дисконтированный доход равен 2 785,918 млн. руб., что отражает эффективность вложения в инвестиционный проект.
- 2) Внутренняя норма доходности проекта 410%, что показывает, что вложенные деньги в проект окупятся и принесут 410% прибыли ежегодно.
- 3) Индекс доходности показывает, что вложенные деньги увеличатся в 10,29 раза.
- 4) Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 86 дней , что показывает окупаемость на третьем месяце после внедрения проекта.

Апробирована модель управления маркетинговой деятельностью туристической компании на основе принципов проектного менеджмента, согласно этапам жизненного цикла проекта распределена ответственность участников проекта, определены необходимые ресурсы для его внедрения.

В результате внедрения модели проектно-ориентированного управления маркетинговой деятельностью туристической компании достигаются следующие эффекты:

1) Рост рентабельности деятельности. За счет реализации проектно-ориентированной маркетинговой деятельностью в результате выстраивания турпортфеля согласно запросам потребителей способствует ускорению оборачиваемости активов, росту прибыли и рентабельности.

3) Разработка проектов турпродуктов, которые пользуются повышенным спросом.

4)Повышение уровня зрелости компании в области управления проектами, что позволит обеспечить сохранность опыта и возможность его использования, повышение командного духа коллектива, улучшение возможностей саморазвития;

5) Рост эффективности работы компании, оптимизация использования как материальных, так и трудовых ресурсов;

6)Соблюдение расписания, соблюдение бюджета, увеличение количества выполненных проектов, сокращение времени вывода продукта на рынок, повышение уровня удовлетворенности клиентов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : офиц. текст [с поправ. от 21 июля 2014 г.]. // Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 22.06.2017. // Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации : в 2 ч. : в ред. от 19.02.2018. // Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
4. Об основах туристической деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 0.05.2012 № 47-ФЗ ред. от 28.12.2016. // Информационно-правовая система «Законодательство России». – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru>
5. Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 годы). [Электронный ресурс] : Федеральные целевые программы. – Режим доступа: <http://fcp.economy.gov.ru>.
6. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2020года. [Электронный ресурс] // Федеральное агентство по туризму Минспорттуризм России. – Режим доступа: <http://russiatourism.ru>.
7. ГОСТ 50690-2000 Туристические услуги. Общие требования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// docs. cntd. ru/ document/1200025205](http://docs.cntd.ru/document/1200025205)
8. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – Москва: Стандартинформ, 2015– 45 с.

9. Агеева, Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия: Учебное пособие / Н. А. Агеева, Н. Ю. Лопаткина. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 63 с.
10. Алешин, А. В. Управление проектами Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / А. В. Алешин, В. И. Воропаев [и др.]. – Москва: Бизнес–Сервис, 2011. – 244 с.
11. Антипина, Е. Б. К вопросу об унификации стандартизации понятийного аппарата в сфере туризма / Е.Б. Антипина, А. А. Терещенко // Туризм: право и экономика. – 2014. – № 3. – С. 22 – 24.
12. Арефьева, Т. С. Открытые образовательные ресурсы: международный опыт и ситуация в России / Т. С. Арефьева, О. Н. Жидкова, Е. И. Лобанова, А. Б. Нисилевич, Е. В. Стрижова // Экономика, статистика и информатика: Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 3–6.
13. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. Е. В. Мамонтова / под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – Москва: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
14. Багиев, Г. Л. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. 3-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург.: Питер, 2008. - 736 с.
15. Бакланова, Ю. О. Оценка эффективности управление региональными инновациями / Ю. О. Бакланова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2010. – № 2 (22). – [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru>.
16. Балабанов, И. Т. Экономика туризма / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. – Москва: Финансы и статистика, 2015. – 176 с.
17. Барчуков, И. С. Туризм: организация, управление, маркетинг / И. С. Барчуков. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 376 с.
18. Барышев А. Ф. Маркетинг: учебник / А. Ф. Барышев.– 2–е изд., стер. – Москва: Академия, 2012. – 208 с.
19. Безрутченко, Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме / Ю. В. Безрутченко. – Москва: Дашков и К0, 2014. – 232 с.

20. Бирюков В., Дрожжинов В., Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюкова, В. Дрожжинов // Стандарты и качество. – 2016. – №7. – С. 8 – 12.
21. Богалдин-Малых, В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма / В.В. Богалдин-Малых. – Москва: МПСИ, 2012. – 560 с.
22. Богданов, В. В. Управление проектами: корпоративная система - шаг за шагом./ В. В.Богданов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
23. Брыкин, И. М., Беклемишев А. В. Оценка, выбор и анализ инвестиционных проектов./ И. М. Брыкин, А. В. Беклемишев. – Москва: Международная Медиа Группа, 2011. – 48 с.
24. Васильев, С. В. Управление инновационным маркетингом на предприятиях промежуточного технологического цикла в условиях неопределённости и динамики рынков. / С. В. Васильев. – М. : МГТУ, 2006. – 158 с.
25. Войтоловский, Н. В., Комплексный экономический анализ коммерческих организаций. / Н. В. Войтолович, А. П. Калинина. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербург ГУЭФ, 2010. – 264 с.
26. Волкова, О. А. Разработка научно-методического инструментария маркетингового анализа и аудита / О. А. Волкова. – Воронеж, 2010. – 220 с.
27. Гавриленко, Н. И. Основы маркетинга: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Н. И. Гавриленко. – Москва: Академия, 2008. – 320 с.
28. Герчикова, И. Н. Маркетинг / И. Н. Герчикова. – Москва: Школа международного бизнеса, 1990. – 263 с.
29. Дорошев, В. И. Введение в теорию маркетинга: учеб.пособие / В. И. Дорошев. – Москва: ИНФРА-М, 2001. – 285 с.
30. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме. / А.П. Дурович. – Минск: Новое знание, 2011. – 496 с.
31. Егорова, С. Е. Направления развития управленческого учета в России // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского

учета, экономического анализа и аудита: Материалы Международной научно-практической конференции / Под научной редакцией Е. М. Сорокиной. – Псков, 2016. – С. 232–239.

32. Егорова, С. Е. Маркетинговый анализ: методология и методика монография / С. Е. Егорова; Федеральное агентство по образованию, Псковский гос. политехнический ин-т. Псков, 2008. – 284 с.

33. Ена, М. А. Роль маркетинга в деятельности организации / М. А. Ена, Е. А. Косинова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://novainfo.ru/article/6361>

34. Жукова, Т. Н. Проектное управление (методологический аспект) : монография. / Т. Н. Жукова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербург ГИЭУ, 2011. – 170 с.

35. Исмаев, Д. К. Маркетинг иностранного туризма в РФ. Теория и практика деятельности туристских фирм / Д. К. Исмаев. – Москва: Мастерство, 2012. – 192 с.

36. Календжян, С. О. Система эффективного управления. Управление проектами и командами / С. О. Календжян, Г. Борш. – Москва: Дело, РАНХиГС, 2012. – 76 с.

37. Квартальное, В. А. Туризм. / В. А. Квартальное. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 336 с.

38. Ким, С. А. Маркетинг / С. А. Ким. – Москва: Дашков и Ко, изд.: 2-е перераб. и доп., 2010. – 238 с.

39. Клиффорд, Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Прак. рук. / пер. с англ. – Москва: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.

40. Коньшунова, А. Ю. Особенности управления маркетинговыми проектами в организации // В сб. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития : сборник мат-лов XVI междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. – С. 35–40.

41. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 1071 с.
42. Косолапов, А. Б. Менеджмент в туристической фирме: учеб. пособие / А. Б. Косолапов. – Москва: КНОРУС, 2007. – 341 с.
43. Крутик, А. Б. Виды и особенности управления проектами в сфере услуг / А. Б. Крутик, М. Б. Биржаков // Экономические науки. – 2015. – №1(211). – С. 117 – 125.
44. Крутик, А. Б. Особенности установления и оптимизации хозяйственных связей между субъектами отрасли туризма. Санкт-Петербург: Астерион, 2014. – 16 с.
45. Крутик, А. Б. Особенности конкурентной среды на рынке туристических услуг и конкурентоспособность туристских фирм // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 1(187). С. 98–104.
46. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент ориентированный на рынок. Пер. с французского / Ж. Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – 928 с.
47. Либерзон, А. В. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) / А. В. Либерзон. – Москва: Институт управления проектами, 2014. – 238 с.
48. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге [и др.]. – Москва: Омега-Л, 2014. – 960с.
49. Макашев, М. О. Спрос и виды маркетинга / М.О. Макашев. – [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://www. elitarium.ru/2011/02/11/spros_vidy_marketinga.html](http://www.elitarium.ru/2011/02/11/spros_vidy_marketinga.html)
50. Милорадов, К. Особенности проектного менеджмента в индустрии гостеприимства. / К. Милорадов // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – №3. – С. 163–165.

51. Мяконьков, В. Б. Маркетинг – экономические и психологические основы. Учебное пособие. / В. Б. Мяконьков. – Санкт-Петербург: ГАФК им. П. Ф. Лесгафта, 2000. – 68 с.
52. Новоторов, В. Ю. Оценка эффективности проектного управления / В. Ю. Новоторов // Современные технологии управления. – 2011. – № 3. – С. 16 – 22.
53. Нортон Д, Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – Москва: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
54. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под редакцией Д. О. Ямпольской. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 864 с.
55. Полиенко, М. Маркетинговая деятельность / М. Полиенко. – [Электронный ресурс]: режим доступа: [http:// marketopedia.ru/64-marketingovaya-deyatelnost.html](http://marketopedia.ru/64-marketingovaya-deyatelnost.html)
56. Полковников, А. В. Управление проектами. / А. В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - Москва: Олимп-бизнес, 2013. – 552 с.
57. Попова, Р. Ю. Маркетинг, реклама и информация в туризме / Р. Ю. Попова -Москва: Диалог-МГУ, 2011. –159 с.
58. Рейтинг туристических компаний Красноярска. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// krasnoyarsk.dk.ru/wiki/ rejting-turisticheskikh-kompaniy#h2-0](http://krasnoyarsk.dk.ru/wiki/rejting-turisticheskikh-kompaniy#h2-0)
59. Солдатов, А. В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия с использованием методов экономического анализа / А. В. Солдатов. – Москва, 2015. – 205 с.
60. Тихонюк, Н. Е. Методические основы формирования товарной политики предприятий легкой промышленности / Н. Е. Тихонюк, Н. Г. Наянзин. // Российское предпринимательство. – 2008. – № 1 Вып. 1 (104). – с. 132–137.

61. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва: Олимп-Бизнес, 2013. – 620 с.
62. Управление инфраструктурными проектами: учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова, Т. А. Головина, И. Л. Фаустова, И. А. Тренина, С. С. Елецкая. – Орел, 2012. – 171 с.
63. Функнер, А. Е. Проектный подход к управлению на промышленном предприятии / А. Е. Функнер // Научные исследования и разработки молодых ученых / 2015 г. – №5 – с. 303–305
64. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 400с.
65. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России/ А. А. Чурилов. // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – №3. – С. 299 – 301.
66. Официальное представительство ЮНВТО в России. Федеральное агентство по туризму – России – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.russiatourism.ru>
67. Министерство финансов Красноярского края – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minfin.krskstate.ru>
68. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru>
69. Министерство экономического развития Российской Федерации – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>
70. Федеральная служба государственной статистики – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>
71. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 1 – Трактовка понятия «маркетинговая деятельность» различными авторами

Автор	Понятие «маркетинговая деятельность»	Комментарий автора исследования
Д. Нортон, Р. Каплан [52]	Маркетинговая деятельность является процессом, в котором можно выделить четыре основных этапа: 1) определение преимуществ в плане овладения, развития и развертывания ресурсов и возможностей фирмы; 2) определение позиционных преимуществ, отражающих реализуемую стратегию фирмы в плане предоставляемой клиентами ценности, и расходов, которые несет фирма из-за действий конкурентов; 3) определение результатов деятельности на рынке, которые представляют собой реакцию клиентов и конкурентов на реализацию позиционных преимуществ фирмы; 4) определение результатов финансовой деятельности, т. е. расходов и доходов фирмы на достигнутом уровне маркетинговой деятельности»	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как процесса со свойственными ему этапами, охватывающими, как можно заметить, не только внешнюю среду организации (ориентация на потребителя), но и внутренние ресурсы и возможности (ориентация на производителя
Багиев Г. Л., Мяконьков В. Б., Егорова С. Е. [13]	Маркетинговая деятельность может выступать как самостоятельный вид предпринимательской деятельности и как функция по интеграции усилий всех звеньев предпринимательской и производственной деятельности в целях достижения поставленных целей (удовлетворения спроса и получения прибыли). Маркетинговую деятельность можно назвать всеохватывающим видом предпринимательской деятельности, так как она осуществляется в рамках любой сферы предпринимательства	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как самостоятельного вида предпринимательской деятельности и как функции управления предприятие
Дорошев В.И. [28]	Маркетинговая деятельность – это совокупность таких процедур, которая включает анализ рыночных возможностей (отправная точка маркетинговой деятельности), отбор целевых рынков и разработку комплекса маркетинга. Эти виды деятельности невозможны без наличия комплекса вспомогательных систем управления маркетингом	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как процесса управления маркетингом

Продолжение приложения А

Автор	Понятие «маркетинговая деятельность»	Комментарий автора исследования
Агеева Н. А. и Лопаткина Н. Ю. [8]	Маркетинговая деятельность – это комплекс опережающих и прогнозируемых управленческих решений предприятия на рынке, направленных на получение конкурентных преимуществ с целью удовлетворения нужд потребителя и получения дохода	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как функции управления предприятием
Войтоловский Н. В., Калинина А. П. [24]	Маркетинговая деятельность представляет собой деятельность, направленную на согласование возможностей организации с ситуацией на рынке с целью получения прибыли и конкурентных преимуществ	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как функции управления предприятием
Полиенко М. [54]	Маркетинговая деятельность – это деятельностью подразделения маркетинга по решению стоящих перед ним практических задач в коммерческой компании	В данном определении ключевым является идентификация маркетинговой деятельности как функции управления предприятием
Арефьева Т.С., Жидкова О. Н., Лобанова Е.И., Нисилевич А. Б., Стрижаков Е.В. [11]	Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю	В данном случае маркетинговая деятельность рассматривается как вид не предпринимательской, а управленческой деятельности, с чем можно согласиться, поскольку это весомое уточнение способствует большему пониманию того, в чьих интересах осуществляется маркетинговая деятельность.
Солдатова А.В. [58]	Маркетинговая деятельность – это управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, направленный на удовлетворение потребностей потенциальных и реальных потребителей продукции компании, состоящий в реализации специфических функций маркетинга	В предложенном определении маркетинговая деятельность является управляемым процессом, а это значит, что к нему должны применяться все функции управления, в частности, анализ. Маркетинговая деятельность определяется в данном случае как процесс, т. е. как совокупность подпроцессов (операций), входных ресурсов и выходных результатов.
Ена М. А., Косинова Е.А [32]	Маркетинговая деятельность предприятия состоит в изучении рынка для выявления существующей и прогнозной величины спроса для разработки конкретных программ, цель которых заключается в укреплении позиций организации на рынке, увеличении продаж и получении прибыли	В определении в узком смысле прописаны этапы маркетинговой деятельности, следовательно речь идет о процессе.

Продолжение приложения А

Таблица 2 – Подходы разных авторов к цели маркетинговой деятельности

Автор	Цель маркетинговой деятельности
Полиенко М. [54]	Обеспечение коммерческого успеха компании и ее продуктов на рынке, что чаще всего достигается через увеличение объемов продаж в натуральном и денежном выражении. Однако, в зависимости от конкретной ситуации, в конкретной компании цели маркетинговой деятельности могут быть и другими
Арефьева Т.С., Жидкова О.Н., Лобанова Е.И., Нисилевич А.Б., Стрижаков Е.В. [11]	Выделяют множество целей маркетинговой деятельности: 1) изучение потребителя (определение структуры потребительских предпочтений на рынке) и исследование мотивов его поведения на рынке; 2) анализ собственно рынка, на котором работает предприятие; 3) исследование продукта, изделия или вида услуг (определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшения или модернизации уже существующих); 4) анализ форм и каналов сбыта; 5) анализ объема товарооборота предприятия; 6) изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции; 7) исследование рекламной деятельности (определение наиболее эффективных способов воздействия на потребителя, повышение его интереса к продукции); 8) определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке (выработка системы стимулов, позволяющий заинтересованность оптовых покупателей в закупке более крупных партий продукции).
Егорова С. Е. [31]	Формирование и постоянное развитие процесса обмена, чтобы сделать этот обмен взаимовыгодным для участвующих в нем партнеров, когда в соответствии с результатами изучения спроса потребителя вносятся коррективы в производственную программу предприятия и идет активное корректирование спроса потребителя в соответствии с предполагаемыми тенденциями развития
Мнение автора	Цели маркетинговой деятельности конкретной организации определяются ее руководителями, поэтому здесь не может быть единственно верного определения

Таблица 3 – Систематизация взглядов на виды маркетинговой деятельности

Автор	Виды маркетинговой деятельности
Герчикова И. Н. [27]	- изучение спроса; - составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса, программы маркетинга по продукту (или группе продуктов); - установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства; - разработку на основе программ маркетинга ассортиментной и инвестиционной политики фирмы; - определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы, валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат и т. д.

Продолжение приложения А

Дж. О'Шонесси [53]	<ul style="list-style-type: none"> - определение рынков, входящих в сферу деятельности фирмы; - определение реального (или потенциального) спроса на рынке; - группировка покупателей по категориям в соответствии с их запросами; - выбор категории потребителей, чьи запросы и потребности фирма может удовлетворять лучше, чем конкуренты; - определение предложения (товар, цена, продвижение и распространение); - обеспечение доступности предложения; - информирование потенциальных и реальных потребителей о предложении и о том, где предложение можно приобрести; - постоянное принятие решений о том, что требуется добавить, изъять, изменить и улучшить, чтобы соответствовать изменяющимся потребностям и обстоятельствам; - привлечение других подразделений предприятия и сотрудничество со сторонними организациями с целью обеспечить ресурсы и помощь, необходимые для выполнения планов маркетинга
М. Полиенко [54]	<ul style="list-style-type: none"> - сбор маркетинговой информации о внешней и внутренней среде компании - маркетинговые исследования, конкурентная разведка и т. п.; - анализ маркетинговой информации и принятие маркетинговых решений (сегментирование и выбор целевых сегментов, оценка конкурентоспособности, позиционирование и т. п.); - планирование маркетинговых мероприятий (разработка маркетинговой стратегии и плана маркетинга); - формирование и реализация комплекса маркетинга
Макашев М.О. [48]	<ul style="list-style-type: none"> - анализ внешней по отношению к компании среды, в которую входят рынки, источники снабжения; - анализ потребителей как активных, так и потенциальных, которых еще требуется убедить стать активными; - изучение существующих и планирование будущих товаров; - планирование товародвижения и сбыта; - обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта; - обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на товары, определении «технологии» использования цен, сроков кредита, скидок и т. д.; - удовлетворение технических и социальных норм покупателей; - управление маркетинговой деятельностью как системой
Арефьева Т. С., Жидкова О. Н., Лобанова Е. И., Нисилевич А. Б., Стрижова Е. В. [11]	<ul style="list-style-type: none"> - продуктовый маркетинг; - производственный маркетинг; - сбытовой маркетинг; - маркетинг потребительского спроса

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 1 – Признаки проекта и их характеристика

Признак	Характеристика / описание
Направленность на достижение целей	Проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Достижение цели определяет завершение проекта. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.
Достижимое изменение	Этот признак можно выделить как наиболее важную характеристику проекта, так как осуществление проекта всегда несет за собой изменение некой вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект. По сути, реализация проекта всегда связана с изменениями некой системы и является целенаправленным и динамическим ее переводом из существующего в некое заданное состояние
Уникальность	Проекты – мероприятия, в известной степени, неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы, которые характерны не только для данного проекта, но и используются во многих других проектах. В проекте также может встретиться мероприятие повторного характера, например, мелкосерийное производство, входящее в него.
Ограниченная протяженность во времени	Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть определенное начало и завершение, которое ограничивают продолжительность осуществления проекта. Проект считается выполненным, т.е. законченным, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы
Ограниченность требуемых ресурсов	В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен. Объем ресурсов в ряде случаев может быть изначально жестко лимитирован, и тогда при заданных ограничениях на ресурсы могут быть определены сроки и продолжительность проекта. В случае же жестко заданных сроков может быть определено необходимое количество требуемых ресурсов. Но так или иначе, утвержденный вариант реализации проекта имеет спецификацию и график потребления ресурсов
Комплексность и разграничение	Комплексность проекта означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на результаты проекта. В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной деятельности и должен быть отделен от других проектов или предприятий. Этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему с определенными характеристиками
Специфическая организация проекта	Большинство проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания “специфической для проекта организационной структуры”. В то же время для отдельных мелких или относительно простых проектов создание специальной организации не требуется или неоправданно

Продолжение приложения Б

Таблица 2 – Основные различия проектной и операционной деятельности

Элемент системы	Операции	Проект
Цели	Повторяющиеся, типовые. Как правило, направлены на воспроизводство существующего бизнеса с заданными параметрами	Уникальные, определены сроки достижения
Содержание	Повторяющиеся работы, типовая их последовательность. Как правило, в рамках одной функциональной области	Комплекс работ разной степени новизны, новая последовательность. Часто необходима интеграция работ из разных функциональных областей
Окружение	Стабильное. Интерфейсы отлажены	Новое. Интерфейсы необходимо согласовывать
Ограничения	Обоснованы с учётом опыта выполнения данных работ. Задokumentированы	Рассчитываются и согласуются в условиях неопределённости и различных интересов участников
Риски	В основном известны на основе накопленного опыта, есть статистика	Новые, связаны с содержанием проекта, участниками и внешними условиями реализации
Участники	Постоянный состав исполнителей, стабильная организационная структура и должности	Новый состав, временная организационная структура и роли
Процессы управления	Стабильные, отлажены	Новые, требуют определения и согласования

Продолжение приложения Б

Таблица 3 – Адаптация набора инструментов управления проектами маркетинговой деятельности в зависимости от размера проекта

Размер проекта	Виды инструментов	Фазы проекта управления маркетинговой деятельностью			
		Концепция (Экономическая Целесообразность проекта и приобретение объекта)	Определение (Планирование проекта)	Исполнение (Проектирование, согласование / запуск проекта)	Окончание (Запуск бизнеса - маркетинг и продажа)
Малый	Необходимые	Констатация содержания Структура декомпозиции работ Матрица заинтересованных сторон Диаграмма Гантта	Отчет о прогрессе Обновление диаграммы Гантта	Отчет о прогрессе	
	Необязательные	Модель балльной оценки Устав проекта	Оценка стоимости План реагирования на риски	Метод Линии исполнения	
	Инструменты наведения глядяща	Столбчатая диаграмма / пузырьковая диаграмма Программа обеспечения качества проекта	QFD (Развертывание функции обеспечения качества)	Анализ контрольных событий	После проектный обзор
	Необходимые	Устав проекта	Констатация содержания Структура декомпозиции работ Диаграмма Гантта / диаграмма контрольных событий Оценка стоимости	Отчет о прогрессе Обновление диаграммы Гантта Обновление оценки стоимости Обоснование программы обеспечения качества	Отчет о прогрессе Обновление диаграммы Гантта Обновление оценки Обоснование программы

Продолжение приложения Б

Размер проекта	Виды инструментов	Фазы проекта управления маркетинговой деятельностью			
		Концепция (Экономическая Целесообразность проекта и приобретение объекта)	Определение (Планирование проекта)	Исполнение (Проектирование, согласование / запуск проекта)	Окончание (Запуск бизнеса - маркетинг и продажа)
Средний			Программа обеспечения качества проекта План реагирования на риски Карта балльной оценки приверженности Матрица ответственности	Запрос на внесение изменения Карта балльной оценки приверженности	Обоснование качества Запрос на внесение изменения
	Необязательные	Модель балльной оценки Столбчатая диаграмма / пузырьковая диаграмма Четырех стадийная модель создания проекта	Руководство по ведению дискуссии (обсуждения) QFD (Развертывание функции обеспечения качества) План реагирования на риски CPM - Метод критического пути Базовый план стоимости	Метод - План/факт анализ и прогноз Анализ контрольных событий /анализ выполненной стоимости (анализ освоенного объема) Журнал запросов на изменения Журнал рисков	Послепроектный анализ
	Инструменты наведения глянца	NPV Матрица заинтересованных сторон Реестр навыков	План работы с заказчиком Схема процесса Анализ Монте-Карло	Диаграмма предсказания контрольных событий Диаграмма скольжения Матрица координации изменений Карта повышения качества	
	Необходимые	Модель балльной оценки NPV Устав проекта	Констатация содержания Структура декомпозиции работ Матрица ответственности	Отчет о прогрессе Обновление CPM Анализ контрольных событий / анализ выполненной стоимости	Отчет о прогрессе Обновление CPM Анализ контрольных событий /

Окончание приложения Б

Размер проекта	Виды инструментов	Фазы проекта управления маркетинговой деятельностью			
		Концепция (Экономическая Целесообразность проекта и приобретение объекта)	Определение (Планирование проекта)	Исполнение (Проектирование, согласование / запуск проекта)	Окончание (Запуск бизнеса - маркетинг и продажа)
Крупные	Необязательные	Четырехстадийная модель Матрица заинтересованных сторон Реестр навыков	Оценка стоимости Базовый план стоимости CPM - Метод критического пути Программа обеспечения качества проекта План реагирования на риски План работы с заказчиком QFD (Развертывание функции обеспечения качества) Матрица мотивации	Диаграмма скольжения Обновление оценки стоимости Обновление программы обеспечения качества Журнал рисков Матрица координации изменении, запрос на внесение изменения и журнал изменения Матрица мотивации	анализ выполненной стоимости Диаграмма скольжения Обновление оценки стоимости Обновление программы обеспечения качества Журнал рисков Матрица координации изменении, запрос на внесение изменения и журнал изменении Послепроектн ый анализ
	Инструменты наведения глянца	Аналитический иерархический процесс	Анализ Монте-Карло Схема процесса Критическая цепочка	Оптимизация времени Диаграмма предсказания контрольных событий План повышения качества Диаграмма причин и следствий и диаграмма Парето Управление резервами Контрольная диаграмма	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 1 – Сравнительный анализ стандартов в области управления проектами

Критерии	PMBOK2013	Prince2	ISO 10006:2003	НТК	ГОСТ Р ИСО 21500-2014
Тип стандарта	Национальный стандарт США; используется мировым сообществом	Национальный стандарт Великобритании	Международный стандарт	Национальный стандарт Российской Федерации	Национальный стандарт Российской Федерации
Область применения (в т.ч. с точки зрения управления качеством)	Управление проектами различных видов в любых отраслях	Обязателен для всех государственных проектов Великобритании; используется в частном секторе для крупных и малых проектов	Ориентирован на проекты широкого спектра (малые и крупные, краткосрочные и долгосрочные и безотносительно к типу проектируемого продукта)	Управление различными типами проектов	Может применяться организациями любого типа, включая государственные, частные или общественные организации, в отношении проектов любых видов, независимо от их сложности, масштаба или продолжительности
Охват стандарта	9 областей знаний: <ul style="list-style-type: none"> • управление интеграцией; • управление содержанием; • управление сроками; • управление стоимостью; • управление качеством; • управление человеческими ресурсами; • управление коммуникациями; • управление рисками; • управление поставками 	8 областей знаний: <ul style="list-style-type: none"> • businesscase; • организация; • контроль; • управление рисками; • управление конфигурацией; • планы; • управление качеством; • управление изменениями 	1 область знаний: управление качеством проекта	11 основных областей знаний: <ul style="list-style-type: none"> • управление предметной областью; • управление временем; • управление стоимостью и финансированием; • управление качеством; • управление рисками; • управление человеческими ресурсами; • управление коммуникациями; • управление контрактами; 	1 область знаний: развитие компетентности в области проектного менеджмента всех участников проектов

Продолжение приложения В

Критерии	PMBOK2013	Prince2	ISO 10006:2003	НТК	ГОСТ Р ИСО 21500-2014
				<ul style="list-style-type: none"> • управление изменениями; • управление безопасностью; • управление конфликтами 	
Процессы, описываемые стандартом	<ul style="list-style-type: none"> • группа процессов инициации; • группа процессов планирования; • группа процессов исполнения; • группа процессов мониторинга и управления; • группа завершающих процессов 	<p>8 основных процессов верхнего уровня:</p> <ul style="list-style-type: none"> • управление проектом DP; • планирование PL; • старт проекта SU; • контроль CS; • управление поставками MP; • поэтапное управление SB; • закрытие проекта CP 	<p>Группы процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • группа процессов разработки стратегии; • группа управления взаимосвязями процессов; • +8 групп, связанных с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением. <p>процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процессы, связанные с продуктом проекта; • процессы управления проектом 	<p>Группы процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • группа процессов инициации; • группа процессов планирования; • группа процессов исполнения; • группа процессов мониторинга и управления; • группа завершающих процессов 	<p>Группы процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • группа процессов разработки стратегии; • группа управления взаимосвязями процессов; • +8 групп, связанных с проектным заданием, сроками, затратами, ресурсами, кадрами, информационными потоками, риском и материально-техническим снабжением. <p>процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • процессы, связанные с продуктом проекта; • процессы управления проектом

Продолжение приложения В

Критерии	PMBOK2013	Prince2	ISO 10006:2003	НТК	ГОСТ Р ИСО 21500-2014
Использование в качестве руководства	Рекомендуется как руководство по управлению проектами	Используется в обязательном порядке в качестве руководства государственными органами	Не является руководством по управлению проектами	Не является руководством по управлению проектами	Не является руководством по управлению проектами
Использование для сертификации	Не может быть использован для целей сертификации	Не может быть использован для целей сертификации	Не может быть использован для целей сертификации	Используется для целей сертификации	Используется для целей сертификации
Управление качеством проекта	Процессы управления качеством определяют политику цели и распределение ответственности в области качества таким образом, чтобы проект удовлетворял установленным требованиям и целям. Управление качеством проекта включает три основных процесса: планирование, обеспечение, контроль качества	Для управления качеством проекта описаны пошаговые инструкции. Компонента управления качеством имеет схожие черты с описанием одноименной подсистемы в стандарте PMBOK	Стандарт посвящен улучшению менеджмента качества процессов управления проектами, описывает требования к каждому процессу, выдвигаемые системой менеджмента качества организации	Дает четкое определение понятия «управление качеством в проекте». Указывает 4 аспекта качества проекта: проектные, организационные и управленческие решения; материальные ресурсы; качество выполняемых работ; качество полученных результатов проекта. Разбивает процесс управления качеством на 3 блока: планирование, обеспечение и контроль качества	Стандарт посвящен улучшению менеджмента качества процессов управления проектами, описывает требования к каждому процессу, выдвигаемые системой менеджмента качества организации

Продолжение приложения В

Критерии	PMBOK2013	Prince2	ISO 10006:2003	НТК	ГОСТ Р ИСО 21500-2014
Наглядность с точки зрения управления качеством	Множественное графическое сопровождение	Визуализация основных положений по управлению качеством	Нет графического сопровождения, касающегося непосредственно менеджмента качества проекта	Нет графического сопровождения	Нет графического сопровождения
Особенности	Раскрытие методики ведения аналитических работ, прототипирование, итеративность, применение систем искусственного интеллекта, ведение журнала проблем, позволяющего отслеживать динамику в управлении качеством проекта	Особое внимание уделяет качеству конечного продукта проекта. Описания продуктов вносят ясность в оценки сроков и ресурсов и качества	Предполагает разработку и внедрение системы управления информацией; анализ и архивирование лучших практик до закрытия проекта	Раскрытие методики ведения аналитических работ, прототипирование, итеративность, применение систем искусственного интеллекта	Предполагает разработку и внедрение системы управления информацией; анализ и архивирование лучших практик до закрытия проекта
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Концепция и defacto стандарт • Ориентация на процессы • Возможность управления ЖЦП, программами и портфелями проектов через процессы • Определение вводных ресурсов, инструментов, методик и результатов, в том числе и для подсистемы управления качеством проекта • Дает четкое определение понятию качество проекта 	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантия ответственности дирекции за обеспечение выполнения работ и их качество • Возможность применения для различных проектов, в том числе и для государственных • Обеспечивает стандартный подход к менеджменту проектов, 	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает руководящие принципы по элементам системы качества, концепциям и практическим процедурам, реализация которых важна для качества и которые оказывают воздействие на его достижение при управлении проектами • Ключевыми являются процессы измерения и анализа, а также процесс постоянного 	<ul style="list-style-type: none"> • Дает четкое определение понятию «управление качеством проекта» • Кратко и лаконично описывает все процессы управления проектами • Объединяет основные 	<ul style="list-style-type: none"> • Дает четкое определение понятию «управление качеством проекта» • Кратко и лаконично описывает все процессы управления проектами • Объединяет основные

Окончание приложения В

Критерии	PMBOK2013	Prince2	ISO 10006:2003	НТК	ГОСТ Р ИСО 21500-2014
		<p>общую терминологию, контроль в использовании ресурсов и управлении качеством</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие шаблонов типовых документов 	совершенствования	преимущества стандарта ISO 10006 и PMBOK	преимущества стандарта ISO 10006
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> Сложность применения для небольших проектов Потребность в адаптации к области применения, размеру и сфере деятельности проекта, времени, бюджету и ограничениям по качеству 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие регламентирования управления контрактами поставок, участниками проекта Каждый менеджер выбирает собственные методы и подходы к реализации проекта и в том числе при управлении его качеством 	<ul style="list-style-type: none"> Ограничивает развитие описания продукта проекта Не позволяет определить стадии проекта Отсутствие конкретных направлений действия Рекомендует применять к менеджменту качества общие принципы качества и не выделяет отличительные особенности управления качеством именно проекта, следовательно, не дает четких указаний пользователю стандарта 	Неразвернутое описание этапов управления качеством	Неразвернутое описание этапов управления качеством

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 1– Лидеры туристического рынка г. Красноярск по состоянию на июль 2017 года

Название компании	Оборот от туристической деятельности 2016 г.		Доля оборота от внутреннего туризма в 2016 г., %	Общее кол-во туристов, отправленных в туры в 2016 г.		Статус компании	Количество штатных сотрудников/менеджеров в отдела бронирования в Красноярске на 01.07.2017г., чел.
	млн руб.	в % к 2015 году		чел.	в % к 2015 году		
Алеф	151,0	-8	15	960	-3	аг-во	10/7
Апрель	110,0	-27	40	1800	-18	аг-во	9/7
ТамТам	90,6	-12	16	1748	7	аг-во	11/9
Дюла-Тур	81,8	-14	32	1 481	-0,2	аг-во	10/6
Е-Трэвел	72,0	-6	25	1320	-12	аг-во	7/6
Клуб путешествий Индиго	45,3	23	14	750	6	аг-во	4/3
СВ.Маслова	34,9	12	55	1190	18	аг-во	25/5
Данаско	32,4	-14	0,5	576	-7	операт. +аг-во	4/3

Таблица 2 – Лидеры туристического рынка г. Красноярск по международным направлениям за 2016 год

Название компании	Количество туристов, отправленных в зарубежные туры в 2016 г.	Динамика количества туристов по ср. с 2015 г. , %	Доля оборота от международного туризма в общем обороте компании в 2016 г., %	Популярные зарубежные направления в 2016 г.
ТамТам	1455	12	84	Таиланд/Вьетнам/Китай
Апрель	1080	-35	60	Таиланд/Вьетнам/Тунис
Е-Трэвел	990	-18	75	Таиланд/Греция/Вьетнам
Дюла-Тур	878	5	68	Таиланд/Вьетнам
Алеф	860	-2	85	Италия/Вьетнам/Испания
Клуб путешествий Индиго	645	6	86	Таиланд/Вьетнам/Тунис
СВ.Маслова	560	14	45	Вьетнам/Таиланд/Китай
Данаско	530	-12	100	Таиланд/Испания/Вьетнам

Продолжение приложения Г

Таблица 3 – Лидеры по обороту туристического рынка г. Красноярск за первое полугодие 2017 года

Название компании	Оборот компании от туристической деятельности в I п/г 2017 г., млн руб.	Доля от международного туризма в общем обороте в I п/г 2017 г., %	Общее количество туристов, отправленных в туры в I п/г 2017 г.	Доля туристов, отправленных в международные туры в I п/г 2017 г., %
Алеф	93,8	85	595	81
Апрель	77,0	75	1200	75
ТамТам	62,9	92	1333	93
Дюла-Тур	55,1	75	910	69
Е-Трэвел	50,5	90	1000	90
Клуб путешествий Индиго	24,8	88	493	88
СВ.Маслова	21,5	60	630	60
Данаско	10,2	99	223	90

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица 1 – Экспертная оценка значимости весомости параметров, используемых для оценки конкурентоспособности предприятия

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма	Уд.вес
Относительная доля рынка	9	9	9	9	10	46	0,11
Охват турагентской сети	7	6	5	6	5	29	0,07
Эффективность турагентской сети	6	8	8	7	9	38	0,09
Технологические навыки	7	6	7	8	7	35	0,08
Ширина и глубина товарной линии	10	9	9	8	9	45	0,11
Оборудование и месторасположения	9	8	9	9	8	43	0,10
Кривая опыта	10	9	9	10	8	46	0,11
Сервисные условия	5	5	6	5	4	25	0,06
Качество туров	8	9	8	8	9	42	0,10
Научно-исследовательский потенциал	5	4	5	4	4	22	0,05
Сервисное обслуживание	8	9	9	8	9	43	0,10
ИТОГО	84	82	84	82	82	414	1,00
X ср						82,8	
Сумма xi-x ср	1,2	-0,8	1,2	-0,8	-0,8		
(Сумма xi-x ср)^2	1,44	0,64	1,44	0,64	0,64	4,8	

$$I = 100 - \left(\frac{\sigma}{\bar{x}}\right) \cdot 100 = 100 - \left(\frac{0,96}{82,8}\right) \cdot 100 = 98,84 \sigma = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{k}} = \sqrt{\frac{4,8}{5}} = 0,96$$

Степень согласованности экспертов равняется 98,84, что свидетельствует о согласованности представленных балльных оценок.

Таблица 2 – Исходные и расчетные данные для определения конкурентоспособности предприятия

Параметры	Уд. вес	Туры в Европу		Туры в Азию		Прочие направления	
		Оценка	Инт. пок-ль	Оценка	Инт. пок-ль	Оценка	Инт. пок-ль
Относительная доля рынка	0,11	7	0,8	7	0,8	8	0,9
Охват турагентской сети	0,07	3	0,2	7	0,5	4	0,3
Эффективность турагентской сети	0,09	5	0,5	8	0,7	4	0,4
Технологические навыки	0,08	3	0,3	8	0,7	3	0,3
Ширина и глубина товарной линии	0,11	8	0,9	8	0,9	8	0,9
Оборудование и месторасположения	0,10	7	0,7	10	1,0	10	1,0
Кривая опыта	0,11	8	0,9	9	1,0	6	0,7
Сервисные условия	0,06	6	0,4	10	0,6	5	0,3
Качество туров	0,10	7	0,7	9	0,9	6	0,6
Научно-исследовательский потенциал	0,05	4	0,2	7	0,4	3	0,2
Сервисное обслуживание	0,10	5	0,5	10	1,0	5	0,5
ИТОГО	1,00		5,99		8,51		5,95

Продолжение приложения Д

Таблица 3 – Экспертная оценка значимости весомости параметров, используемых для оценки привлекательности отрасли

Параметры	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма	Уд.ве с
Темпы роста отрасли	9	8	9	9	8	43	0,08
Относительная отраслевая норма прибыли	10	10	9	9	10	48	0,09
Цена покупателя	8	7	8	9	8	40	0,08
Приверженность покупателя торговой марке	9	9	10	8	9	45	0,08
Значимость конкурентного упреждения	9	9	8	9	8	43	0,08
Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли	9	8	8	7	8	40	0,08
Технологические барьеры для входа в отрасль	6	7	7	6	8	34	0,06
Значение договорной дисциплины в отрасли	7	8	7	7	6	35	0,07
Влияние поставщиков в отрасли	8	9	9	8	7	41	0,08
Влияние государства в отрасли	8	9	9	8	8	42	0,08
Уровень использования отраслевых мощностей	7	6	7	7	7	34	0,06
Имидж отрасли в обществе	8	9	10	9	9	45	0,08
Заменяемость продукта	8	7	8	9	8	40	0,08
ИТОГО	106	106	109	105	104	530,0	1,00
X ср						106	
Сумма $x_i - x_{ср}$	0,0	0,0	3,0	-1,0	-2,0		
$(\text{Сумма } x_i - x_{ср})^2$	0,00	0,00	9,00	1,00	4,00	14,00	

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица 1 – Оценка зрелости проектного управления ООО «Караван путешествий»

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Караван путешествий»
1	Наличие отдельных практик успешных проектов; Отдельные «очаги интереса» к управлению проектами; Понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП проведено обучение отдельных сотрудников по УП; Введена единая терминология управления проектами; Введен общий учет реализуемых проектов.	Есть опыт успешных проектов, которые хранятся в архиве компании и в электронной базе ПУ внедряется; Руководство поддерживает; Обучение было на этапе внедрения и продолжается в настоящее время; Определены в регламентах, пользуются стандартами РМВОК; Есть электронная база, в которой хранятся как текущие проекты, так и завершенные.
2	Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами; Поддержка управления проектами на всех уровнях управления; Наличие общей методологии управления проектами; Наличие системы контроля по проектам; Разработка систематического плана по развитию персонала в области упр.проект. Основание проектного офиса или центра управления проектами.	Частично (существует проблема непонимания выгод от ПУ некоторыми сотрудниками); Частично (не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ); Разработаны собственные Регламенты; Частично (существует только график обучения персонала ПУ). Не существует (проект формирует исключительно руководитель турагентства)
3	Интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.); Поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления) Постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	Частично существует (нет достаточной уверенности качества обслуживания в местах размещения); Отсутствует Существует (при разработке нового проекта в компании основываются на уже реализованных успешных проектах)
4	Основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга Сравнение со сходными и с отличающимися отраслями Сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	Отсутствует Отсутствует Отсутствует

Продолжение приложения Ж

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО «Караван путешествий»
5	Накопление информации об опыте прошлых проектов	Отсутствует
	Передача знаний и реализация программы наставничества	Отсутствует
	Стратегическое планирование в управлении проектами	Отсутствует

Таблица 2 – Ассортиментные позиции, приносящие основную часть прибыли ООО «Караван путешествий» за 2017 год

Портфель туров	Размер продаж, тыс. руб.	Доля продаж, %	Группа товаров
Южная Америка: Куба с вылетом из Москвы	975,9	10,11	Группа А (размер продаж 4990,5 тыс.руб. Доля 51,71%)
Европа: Греция с вылетом из Красноярска	648,3	6,72	
Северная Америка: Мексика с вылетом из Москвы	506,9	5,25	
Европа: Болгария с вылетом из Москвы	463,2	4,80	
Европа: Греция с вылетом из Москвы	366,5	3,80	
Европа: Испания с вылетом из Москвы	363,9	3,77	
Азия: ОАЭ с вылетом из Москвы	361,6	3,75	
Европа: Италия с вылетом из Москвы	353,9	3,67	
Европа: Португалия с вылетом из Москвы	335,1	3,47	
Европа: Франция с вылетом из Москвы	310,9	3,22	
Азия: Турция с вылетом из Красноярска	304,3	3,15	Группа В (размер продаж 3962,7 тыс.руб. Доля 41,05%)
Европа: Испания с вылетом из Красноярска	274,5	2,84	
Европа: Австрия с вылетом из Москвы	269,9	2,80	
Европа: Болгария с вылетом из Красноярска	256,5	2,66	
Северная Америка: Доминиканская Республика с вылетом из Москвы	236,4	2,45	
Азия: Кипр с вылетом из Красноярска	229,1	2,37	
Азия: Индия с вылетом из Москвы	220	2,28	
Россия: Сочи с вылетом из Красноярска	213,4	2,21	
Азия: Вьетнам с вылетом из Красноярска	207,8	2,15	
Европа: Андорра с вылетом из Москвы	191,3	1,98	
Россия: Анапа с вылетом из Красноярска	189,5	1,96	
Азия: Китай с вылетом из Красноярска	187,7	1,94	
Азия: Израиль с вылетом из Москвы	187,4	1,94	
Азия: Шри-Ланка с вылетом из Москвы	187	1,94	

Продолжение приложения Ж

Портфель туров	Размер продаж, тыс. руб.	Доля продаж, %	Группа товаров
Азия: Индонезия с вылетом из Красноярска	165,7	1,72	В
Азия: Иордания с вылетом из Москвы	159	1,65	
Азия: Мальдивы с вылетом из Красноярска	158,4	1,64	
Россия: Минеральные воды с вылетом из Москвы	157	1,63	
Азия: Камбоджа с вылетом из Москвы	126,7	1,31	
Азия: Тайланд с вылетом из Красноярска	125,8	1,30	
Азия: Сингапур с вылетом из Москвы	114,8	1,19	
Азия: Кипр с вылетом из Москвы	104,8	1,09	Группа С (размер продаж 699,6 т. руб. Доля 7,25%)
Африка: Марокко с вылетом из Москвы	93,5	0,97	
Африка: Египет с вылетом из Красноярска	84,5	0,88	
Африка: Тунис с вылетом из Красноярска	75,6	0,78	
Африка: Тунис с вылетом из Москвы	75,1	0,78	
Африка: Египет с вылетом из Москвы	58,4	0,60	
Африка: Танзания с вылетом из Москвы	57,6	0,60	
Африка: Маврикий с вылетом из Москвы	48,6	0,50	
Азия: Вьетнам с вылетом из Москвы	37,2	0,39	
Азия: Мальдивы с вылетом из Москвы	36,6	0,38	
Азия: Тайланд с вылетом из Москвы	34,4	0,36	
Азия: Турция с вылетом из Москвы	35	0,36	
Азия: Китай с вылетом из Москвы	32,3	0,33	
Азия: Индонезия с вылетом из Москвы	30,8	0,32	
Всего	9652,9	100,00	

Продолжение приложения Ж

Таблица 3– Матрица совмещенного ABC-XYZ-анализов по ООО «Караван путешествий»

AX	AY	AZ
Южная Америка: Куба с вылетом из Москвы Европа: Греция с вылетом из Красноярска Северная Америка: Мексика с вылетом из Москвы		
BX	BY	BZ
Европа: Болгария с вылетом из Москвы Европа: Греция с вылетом из Москвы Европа: Испания с вылетом из Москвы Азия: ОАЭ с вылетом из Москвы Европа: Италия с вылетом из Москвы Европа: Португалия с вылетом из Москвы Европа: Франция с вылетом из Москвы Азия: Турция с вылетом из Красноярска	Европа: Испания с вылетом из Красноярска Европа: Австрия с вылетом из Москвы Европа: Болгария с вылетом из Красноярска Северная Америка: Доминиканская Республика с вылетом из Москвы Азия: Кипр с вылетом из Красноярска Азия: Индия с вылетом из Москвы Россия: Сочи с вылетом из Красноярска Азия: Вьетнам с вылетом из Красноярска	
CX	CY	CZ
Европа: Андорра с вылетом из Москвы Россия: Анапа с вылетом из Красноярска Азия: Китай с вылетом из Красноярска Азия: Израиль с вылетом из Москвы Азия: Шри-Ланка с вылетом из Москвы Азия: Индонезия с вылетом из Красноярска Азия: Иордания с вылетом из Москвы Азия: Мальдивы с вылетом из Красноярска Россия: Минеральные воды с вылетом из Москвы Азия: Камбоджа с вылетом из Москвы Азия: Тайланд с вылетом из Красноярска Азия: Сингапур с вылетом из Москвы Азия: Кипр с вылетом из Москвы	Африка: Марокко с вылетом из Москвы Африка: Египет с вылетом из Красноярска Африка: Тунис с вылетом из Красноярска Африка: Тунис с вылетом из Москвы Африка: Египет с вылетом из Москвы Африка: Танзания с вылетом из Москвы	Африка: Маврикий с вылетом из Москвы Азия: Вьетнам с вылетом из Москвы Азия: Мальдивы с вылетом из Москвы Азия: Тайланд с вылетом из Москвы Азия: Турция с вылетом из Москвы Азия: Китай с вылетом из Москвы Азия: Индонезия с вылетом из Москвы

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 1– Принадлежность туристических услуг ООО «Караван путешествий» к определенным стадиям ЖЦТ

Позиции	Объемы продаж за 2016г.				Объемы продаж за 2017г.				Стадия ЖЦТ
	Кварталы								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Европа: Болгария с вылетом из Красноярска	30,72	29,75	31,05	49,28	57,61	58,87	66,72	73,31	зрелость
Европа: Греция с вылетом из Красноярска	78,81	76,32	79,65	126,42	145,61	148,79	168,62	185,28	зрелость
Европа: Испания с вылетом из Красноярска	41,89	40,57	42,34	67,20	61,65	63,00	71,40	78,45	рост
Европа: Болгария с вылетом из Москвы	63,28	61,28	63,95	101,50	104,03	106,30	120,48	132,38	рост
Европа: Греция с вылетом из Москвы	53,13	51,45	53,69	85,23	82,32	84,11	95,33	104,75	развитие
Европа: Испания с вылетом из Москвы	49,81	48,24	50,34	79,91	81,73	83,52	94,65	104,00	рост
Европа: Италия с вылетом из Москвы	51,63	49,99	52,17	82,81	79,49	81,22	92,05	101,14	рост
Европа: Португалия с вылетом из Москвы	44,29	42,89	44,76	71,05	75,26	76,91	87,16	95,77	рост
Европа: Австрия с вылетом из Москвы	36,59	35,43	36,98	58,70	60,62	61,94	70,20	77,14	рост
Европа: Франция с вылетом из Москвы	44,34	42,94	44,81	71,12	69,83	71,35	80,86	88,85	зрелость
Европа: Андорра с вылетом из Москвы	25,38	24,57	25,64	40,71	42,97	43,90	49,76	54,67	зрелость
Азия: Вьетнам с вылетом из Красноярска	24,48	23,71	24,74	39,27	46,67	47,69	54,05	59,39	развития
Азия: Индонезия с вылетом из Красноярска	19,73	19,10	19,93	31,64	37,22	38,03	43,10	47,36	рост
Азия: Тайланд с вылетом из Красноярска	16,10	15,59	16,27	25,83	28,25	28,87	32,72	35,95	рост
Азия: Турция с вылетом из Красноярска	37,07	35,90	37,46	59,47	68,35	69,84	79,15	86,97	зрелость
Азия: Кипр с вылетом из Красноярска	24,63	23,86	24,89	39,52	51,46	52,58	59,59	65,48	рост
Азия: Китай с вылетом из Красноярска	22,19	21,49	22,43	35,60	42,16	43,08	48,82	53,64	зрелость
Азия: Мальдивы с вылетом из Красноярска	19,59	18,97	19,80	31,43	35,58	36,35	41,20	45,27	зрелость
Азия: Вьетнам с вылетом из Москвы	3,67	3,55	3,70	5,88	8,36	8,54	9,68	10,63	рост
Азия: Индонезия с вылетом из Москвы	3,77	3,66	3,81	6,06	6,92	7,07	8,01	8,80	рост
Азия: Тайланд с вылетом из Москвы	4,65	4,50	4,70	7,46	7,73	7,89	8,95	9,83	рост
Азия: Турция с вылетом из Москвы	4,28	4,14	4,32	6,86	7,86	8,03	9,10	10,00	зрелость
Азия: Кипр с вылетом из Москвы	11,98	11,60	12,11	19,22	23,54	24,05	27,26	29,95	зрелость
Азия: Китай с вылетом из Москвы	4,43	4,29	4,48	7,11	7,25	7,41	8,40	9,23	развития
Азия: Мальдивы с вылетом из Москвы	4,76	4,61	4,81	7,63	8,22	8,40	9,52	10,46	рост
Азия: Израиль с вылетом из Москвы	24,57	23,79	24,83	39,41	42,09	43,01	48,74	53,56	рост

Продолжение приложения 3

Позиции	Объемы продаж за 2016г.				Объемы продаж за 2017г.				Стадия ЖЦТ
	Кварталы								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Азия: Индия с вылетом из Москвы	31,07	30,09	31,40	49,84	49,41	50,49	57,22	62,88	зрелость
Азия: Иордания с вылетом из Москвы	19,59	18,97	19,80	31,43	35,71	36,49	41,36	45,44	рост
Азия: Камбоджа с вылетом из Москвы	16,74	16,21	16,91	26,85	28,46	29,08	32,95	36,21	развитие
Азия: ОАЭ с вылетом из Москвы	44,38	42,98	44,85	71,19	81,22	82,99	94,05	103,34	рост
Азия: Шри-Ланка с вылетом из Москвы	27,14	26,29	27,43	43,54	42,00	42,92	48,64	53,44	рост
Азия: Сингапур с вылетом из Москвы	16,52	16,00	16,69	26,50	25,78	26,35	29,86	32,81	рост
Африка: Тунис с вылетом из Красноярска	11,59	11,22	11,71	18,59	16,98	17,35	19,66	21,61	рост
Африка: Египет с вылетом из Красноярска	16,02	15,51	16,18	25,69	18,98	19,39	21,98	24,15	зрелость
Африка: Тунис с вылетом из Москвы	9,10	8,81	9,19	14,60	16,87	17,24	19,53	21,46	зрелость
Африка: Египет с вылетом из Москвы	8,40	8,13	8,49	13,48	13,12	13,40	15,19	16,69	развития
Африка: Маврикий с вылетом из Москвы	7,07	6,85	7,14	11,34	10,92	11,15	12,64	13,89	рост
Африка: Морокко с вылетом из Москвы	14,05	13,61	14,20	22,54	21,00	21,46	24,32	26,72	рост
Африка: Танзания с вылетом из Москвы	8,73	8,45	8,82	14,00	12,94	13,22	14,98	16,46	рост
Северная Америка: Мексика с вылетом из Москвы	56,73	54,94	57,33	91,00	113,85	116,33	131,84	144,87	развитие
Северная Америка: Доминиканская Республика с вылетом из Москвы	33,12	32,08	33,47	53,13	53,10	54,25	61,49	67,56	рост
Южная Америка: Куба с вылетом из Москвы	123,87	119,95	125,18	198,70	219,19	223,97	253,83	278,91	рост
Россия: Анапа с вылетом из Красноярска	35,89	34,76	36,27	57,58	42,56	43,49	49,29	54,16	рост
Россия: Сочи с вылетом из Красноярска	34,82	33,72	35,19	55,86	47,93	48,98	55,51	60,99	рост
Россия: Минеральные воды с вылетом из Москвы	22,98	22,25	23,22	36,86	35,26	36,03	40,84	44,87	зрелость

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Таблица 1 – Экспертные оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Караван путешествий» (по шкале от 1 до 10)

Показатели	Оценки экспертов					Общая оценка
	1	2	3	4	5	
Сильные стороны:						
Большой опыт	8	8	9	8	7	40
Стабильные отношения с туроператорами	9	9	9	8	9	44
Широкий ассортимент	10	9	9	10	10	48
Высокая платежеспособность предприятия	9	8	7	7	8	39
Достаточно низкие цены	9	8	9	9	10	45
Наличие собственного офиса	6	7	8	5	8	34
Удовлетворенность клиентов	8	8	7	8	9	40
Индивидуальный подход к каждому клиенту	8	9	9	8	7	41
Организационная культура дает работникам возможность стать компетентным специалистом	6	7	7	6	8	34
Слабые стороны:						
Повышение квалификации или переподготовка кадров в компании не ведется, сотрудники обучаются лишь в процессе работы	8	7	7	8	8	38
Ограниченность ресурсов для улучшенного сервиса	9	9	9	8	9	44
Ослабленная рекламная деятельность	9	10	10	9	9	47
Недостаточно развитая система контроля качества турпродуктов	9	9	8	9	8	43
Задержка туристов при вылете	9	9	8	8	7	41
Слабая возможность карьерного роста	7	8	7	6	7	35
Транспортные издержки при доставке туристов	9	9	10	10	9	47
Нижестоящий персонал не привлекается к принятию решений	7	7	6	5	6	31
Возможности:						
Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные	8	8	7	8	9	40
Дополнительные услуги	9	8	8	9	9	43
Рост платежеспособного спроса	9	8	8	8	9	42
Возможность увеличения клиентской базы	9	7	9	8	7	40
Появление новых туроператоров	9	9	8	9	10	45
Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание	9	8	8	7	8	40
Захват смежных сегментов	9	9	8	9	10	45
Угрозы:						
Сезонные колебания спроса на туруслуги	8	9	9	8	9	43
Большое число конкурентов	10	9	9	9	9	46
Падение спроса в связи с наметившемся кризисом	9	9	9	9	8	44
Смена тенденций спроса (моды)	7	8	9	9	8	41
Усиление конкурентной борьбы	10	10	10	9	9	48

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица 1 – Выбор методологии управления проектами для ООО «Караван путешествий»

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий	Возможность использования для ООО «Караван путешествий»
Методология водопада	1 Определение требований 2 Проектирование 3 Реализация 4 Тестирование 5 Техническая поддержка	Основная методология управления проектами Используется во многих отраслях, наиболее часто при в IT-бизнесе Позволяет усилить контроль на каждой стадии	При изменении границ проекта на этапе реализации не может обеспечить нужной гибкости	Характерен более формализованный этап планирования, на котором определяются все требования к проекту. И это уменьшает вероятность потерь ключевой информации и требований на начальной стадии	Существует возможность использования на стадии сбора маркетинговой информации при разработке маркетингового проекта, в частности при обработке маркетинговой информации
Agile-методология	1 Планирование 2 Проектирование 3 Разработка 4 Внедрение 5 Оценка	Новый подход к управлению проектами Разработана для проектов – спринтов (коротких и гибких) Можно быстро выявлять спорные моменты и вносить необходимые изменения на ранней стадии разработки Обеспечивает применение повторяющихся процессов, снижение рисков, оперативную обратную связь, быструю оборачиваемость и уменьшение сложности	Не подходит для проектов, требующих значительных затрат времени	Лучше подходит для проектов, требующих интенсивного взаимодействия в реальном времени и реализуемых высокомотивированными командами, не нуждающимися в дополнительном контроле	Существует возможность при разработке маркетинговых проектов коротких по времени, например экскурсии, организация рекламных мероприятий, презентаций

Продолжение приложения К

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий	Возможность использования для ООО «Караван путешествий»
Гибридная методология	Этапы планирования и определения требования выполняются по методологии водопада Этапы проектирования, разработки, внедрения и оценки по Agile-методологии	Преимущества методологии водопада и Agile-методологии	Недостатки методологии водопада и Agile-методологии	Используются в IT-секторе и государственном управлении	Не рекомендуется использовать в ООО «Караван путешествий» в виду ограниченной отраслевой направленности, не учитывает специфики туристической отрасли
Метод критической цепи(critical chain project management, CCPM)	Ориентирован на использование ресурсов проекта, а не проектных работ. Для решения потенциальных проблем с ресурсами формируются буферы, гарантирующие своевременную реализацию проектов с соблюдением всех необходимых мер безопасности	Временной резерв вынесен в конец проекта. Неопределенность учитывается в защитных буферах	Дата начала и окончания отдельных задач не принципиальны. Необходимо внимательно отслеживать состояние защитных буферов	Метод критической цепи желательно применять на проектах, где задан крайний срок и проект выполняется для внешнего заказчика	Та как маркетинговые проекты ООО «Караван путешествий» разрабатываются для потребителя самим туристическим агентством, где учет требований заказчиков производится посредством маркетинговых исследований, данная методология не рекомендуется для туризма

Продолжение приложения К

Kanban	1 Идея 2Первичная обработка 3 Тестирование 4 Готовая деталь	Гибкость планирования Высокое вовлечение команды в процесс разработки Меньшая продолжительность цикла Меньше узких мест Наглядность	Система плохо работает с командами численность более 5 человек Не предназначена для долгосрочного планирования	Применяется в производственны х организациях, на стадиях снабжения и производства	Не рекомендуется к внедрению в ООО «Караван путешествий»из – за отраслевой специфики, так как эта модель разработана для производственных предприятий
Prince2	1Начало проекта 2 Инициализация 3 Управление проектом 4 Контроль проекта 5Реализация проекта 6 Управление ограничениями 7 Завершение проекта	Структурированный подход к управлению проектами, в рамках четко определенной структуры. Разделение процессов на управляемые этапы, дает возможность эффективного управления ресурсами. Процессы, их взаимодействие, методики, расписаны очень подробно, что позволяет найти почти все необходимое для создания конкретного корпоративного стандарта. Легко масштабируем к управлению любых типов проектов.	Отсутствие какого- либо регламентирования со стороны методологии подходов к процессам, вынесенным за рамки стандарта: управление контрактами поставок, участниками проекта и прочими	IT-проекты по разработке и внедрению новых информационных технологий и продуктов. Разработка и вывод на рынок новых продуктов. Жилищная сфера. Инженерные нововведения. Общественный сектор проектной деятельности.	Не рекомендуется к внедрению при управлении маркетинговыми проектами в туризме из-за ограниченности по отраслевому признаку, так как не учитывает специфики туристических проектов
PMBOK	1 Содержание 2 Планирование 3 Управление 4Успех 5Мониторинг	Комплексный подход к управлению проектом; ориентирован на процесс; описание знаний, необходимых для управления жизненным циклом проекта через процессы; определение для процесса всех ресурсов, инструментов и результатов.	Сложность управления небольшими проектами;необходима адаптация к области применения; отсутствуют методологические рекомендации.	Аэрокосмическая отрасль; Инжиниринг; ИТ и телекоммуникаци и; Сферы услуг; Консалтинг; Строительство	Данная методология подходит для отраслевой деятельности туристического предприятия и предусматривает все этапы жизненного цикла тур продукта от идеи к разработке до реализации.

Окончание приложения К

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий	Возможность использования для ООО «Караван путешествий»
P2M	1 Проблема 2 Сценарии 3 Программ 4 Модель проекта	Если в РМВоК понятие проекта осталось неизменным, то в Р2М акцент делается на таких особенностях проекта, как создание ценности в результате выполнения проекта и неопределенности как одного из условий проекта. Кроме того, в Р2М к ограничениям проекта относятся не только ресурсы, но отмечается и то, что одно из ограничений проекта - это внешние обстоятельства.	Мало используемый стандарт в коммерческих структурах (мало информации о применении)	IT-проекты Инновации Государственное управление Научно-промышленный комплекс	Рекомендуется использовать при управлении маркетинговой деятельностью туристического предприятия, так как позволяет смоделировать развитие ситуации на основе собранной маркетинговой информации
Стандарты ISO	1 Стратегия 2 Возможности 3 Отбор проектов 4 Результат преимущества	стандарт будущего для управления проектами, включает передовую технологию на сегодня РМВОК	достаточно новый стандарт, документации в свободном виде довольно немного, довольно громоздкий и сложный для небольших проектов	Преимущественно в банковской сфере	Необходима к внедрению, так как стандарт позволяет учитывать и разрабатывать стратегию развития маркетинга туризма
ГОСТ - Россия	1 Содержание 2 Планирование 3 Управление 4 Успех 5 Мониторинг	существует в свободном доступе в электронном виде и является стандартом для России	Рассматривают как минимальный набор обязательных процессов из РМВОК для малых проектов	Российские организации	Необходима к внедрению так как учитывает специфику российских турпредприятий

Продолжение приложения К

Таблица 2 – Выбор инструмента управления проектами в ООО «Караван путешествий» согласно этапу жизненного цикла проекта

Фаза	Содержание этапа	Инструменты и методы проектного управления в туризме
Концептуальный этап	Выявление потребности в проекте; Анализ существующего состояния; Предложение идеи; Формулировка цели, задач проекта; Основные требования; Потенциальные участники, ресурсы проекта; Формулировка и утверждение концепции проекта.	Экспертная оценка; Методы организации групповой работы; Устав; Концепция проекта
Проектирование турпродукта	Формирование команды проекта; Установление деловых связей; Определение структуры турпродукта; Разработка сметы реализации турпродукта; Составление содержания проекта, определение структуры работ (WBS) Определение степени загрузки ресурсов и выравнивание загрузки ресурсов (MSProject) (Назначение и выравнивание ресурсов)	Экспертная оценка; Методы организации групповой работы; Бюджет, смета проекта
Непосредственная разработка турпродукта	Разработка проектно-сметной документации; Анализ исторических мест; Составление маршрута тура; Калькуляция цены турпродукта; Составление ТЭО; Разработка методов продвижения рекламной продукции; Оперативное планирование, контроль; Юридическое оформление хозяйственных связей с объектами познавательного тура и т.д.	Экспертная оценка Информационные системы управления проектами Аналитические методы -методы группировки, - методы прогнозирования,- анализ характера и последствий отказов; - анализ дерева решений - анализ резервов; - анализ тенденций; - управление освоением объемом; - анализ отклонений. Совещания OBS, WBS, календарный план, сетевые графики с указанием взаимосвязи работ между собой, смета, график финансирования, список рисков и планы реагирования и т.п Матрица ответственности Базовый план стоимости
Завершающий этап	Апробация завершеного турпродукта; Устранение замечаний по проекту; Сдача проекта по туру; Рекламная кампания; Презентация турпродукта	Экспертная оценка Аналитические методы -методы группировки, - методы прогнозирования, - анализ характера и последствий отказов; - анализ дерева решений - анализ резервов; - анализ тенденций; - управление освоением объемом; - анализ отклонений. Совещания

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Устав проекта

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	Новый туристический продукт «Памятные места Красноярска»
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	С 09.01.2019 по 12.02.2019 г.
Оценка бюджета проекта (руб.)	300 000 рублей
Место/сфера реализации	Внутренняя среда ООО «Караван путешествий»
Инициатор проекта	Администрация туристического агентства совместно с магистрантом
Дата создания документа	15 января 2019 г.

Причины инициации проекта

- проведение зимней универсиады 2019 года в г. Красноярске
- конкуренция на данном этапе не велика.

Цель проекта

Создание эксклюзивного познавательного тура, который повысит имидж и узнаваемость Красноярска по его историческим достопримечательностям среди других городов.

Описание проекта

Проект подразумевает создание нового познавательного тура по маршруту Красноярск – Дивногорск, рассчитанного на два дня.

Отношения между участниками проекта

Отношения между участниками проекта регулируются контрактами, договорами о сотрудничестве, оказании услуг, заключенными в соответствии ГК РФ и другими нормативно-правовыми актами.

Окончание приложения Л

Требования к проекту

Проект считается успешным в случае соблюдения календарных графиков и объемов финансирования проекта. Одним из результатов проекта должно стать осознание сотрудниками организации положительных эффектов от применения новых методов в управлении.

Риски проекта

Наиболее вероятными рисками данного проекта являются финансовые риски, характеризующийся узкой специализацией и небольшим количеством потребителей

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию	Соответствие дереву работ	Куратор проекта
По срокам	1 года	
По стоимости	Удешевление стоимости не более чем на 10 %	

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата
Концептуальный этап	09 января 2019 г.- 15 января 2019 г.
Проектирование турпродукта	16 января 2019 г. – 24 января 2019 г.
Непосредственная разработка турпродукта	25 января 2019 г. – 05 февраля 2019 г.
Завершающий этап	06 февраля 2019 г.- 12 февраля 2019 г.

Назначение руководителя проекта

Должность	Фамилия, инициалы
Руководитель проекта	
Руководитель проекта по экономической части	
Руководитель проекта по экскурсионной части	

ПРИЛОЖЕНИЕ М



Рисунок 1 – Подход на основе жизненного цикла проекта



Рисунок 2 – Декомпозиция на для основе функционального подхода

Продолжение приложения М

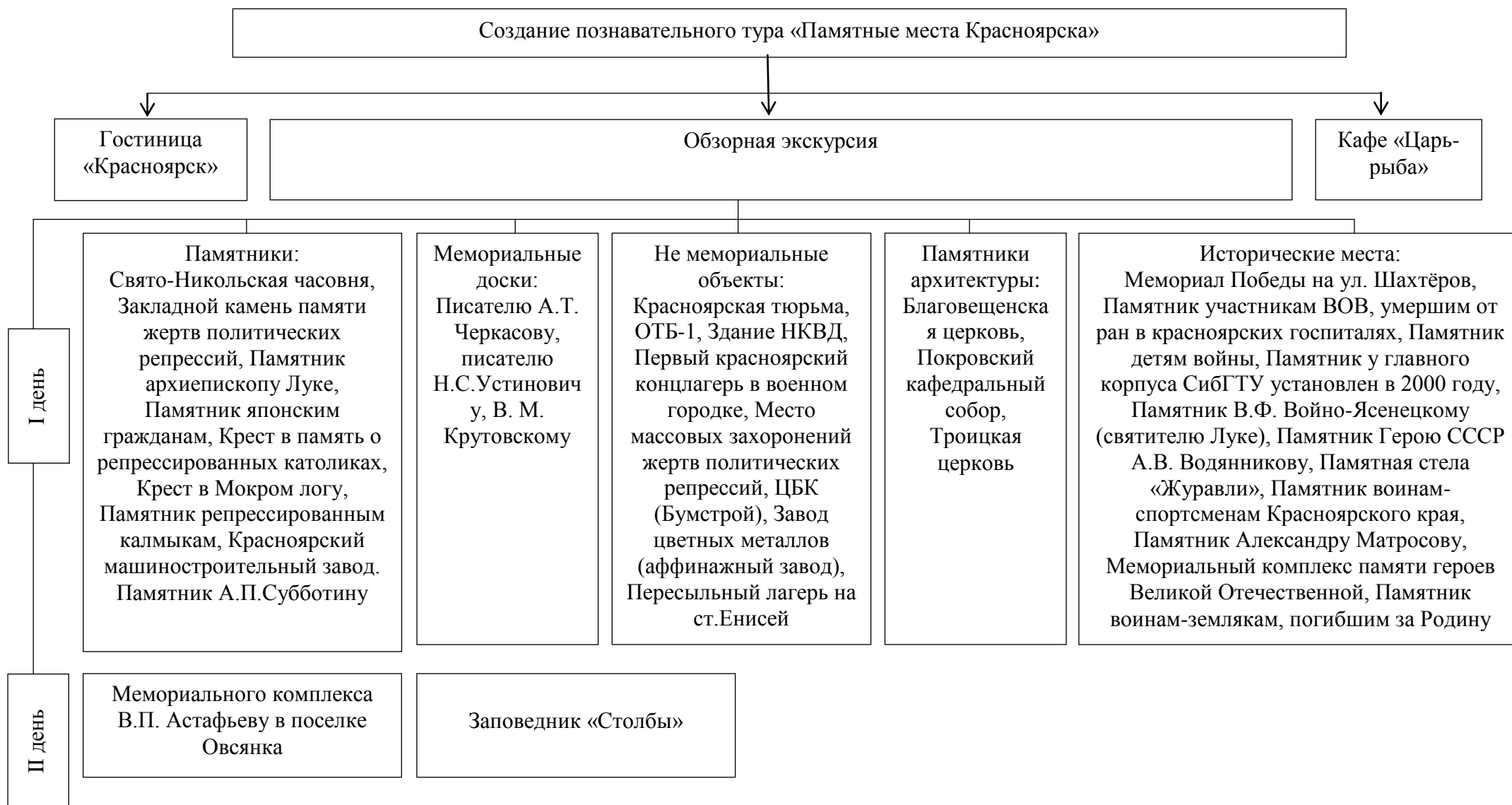


Рисунок 3 – Декомпозиция на основе компонентов продукта

Продолжение приложения М

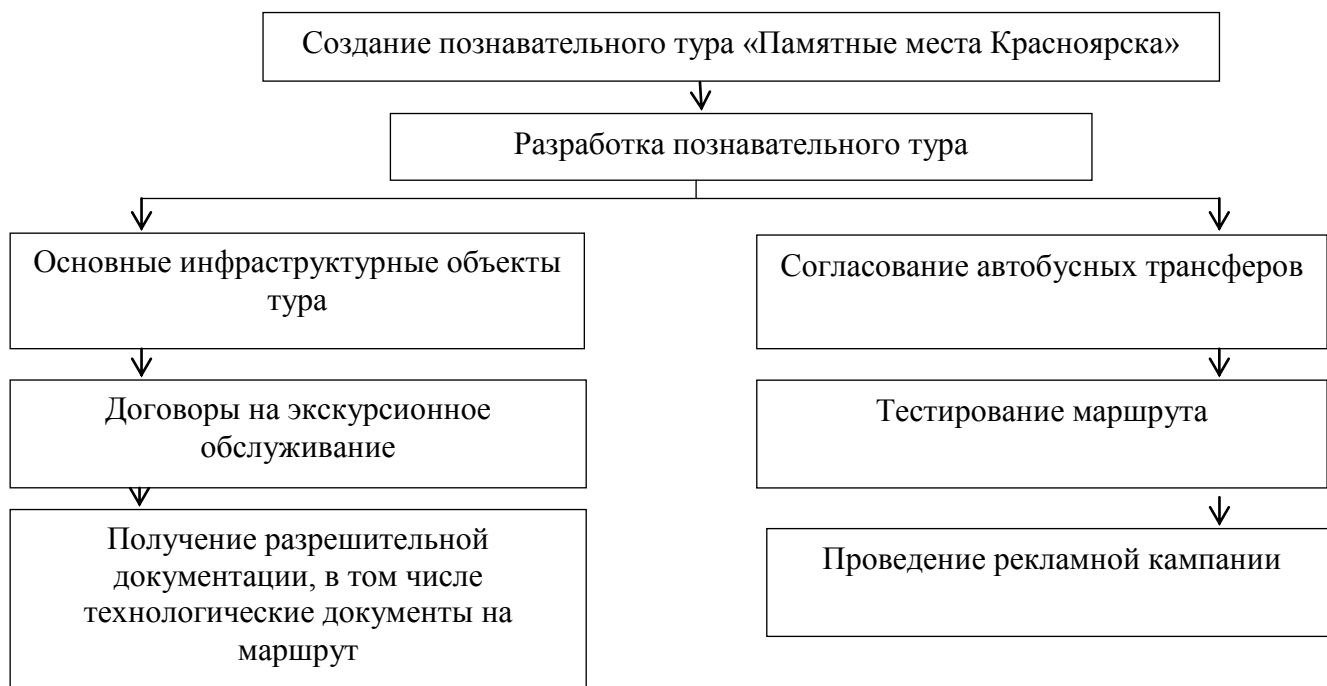


Рисунок 4 – Дерево целей проекта

Продолжение приложения М



Рисунок 5 – Дерево работ проекта

Продолжение приложения М

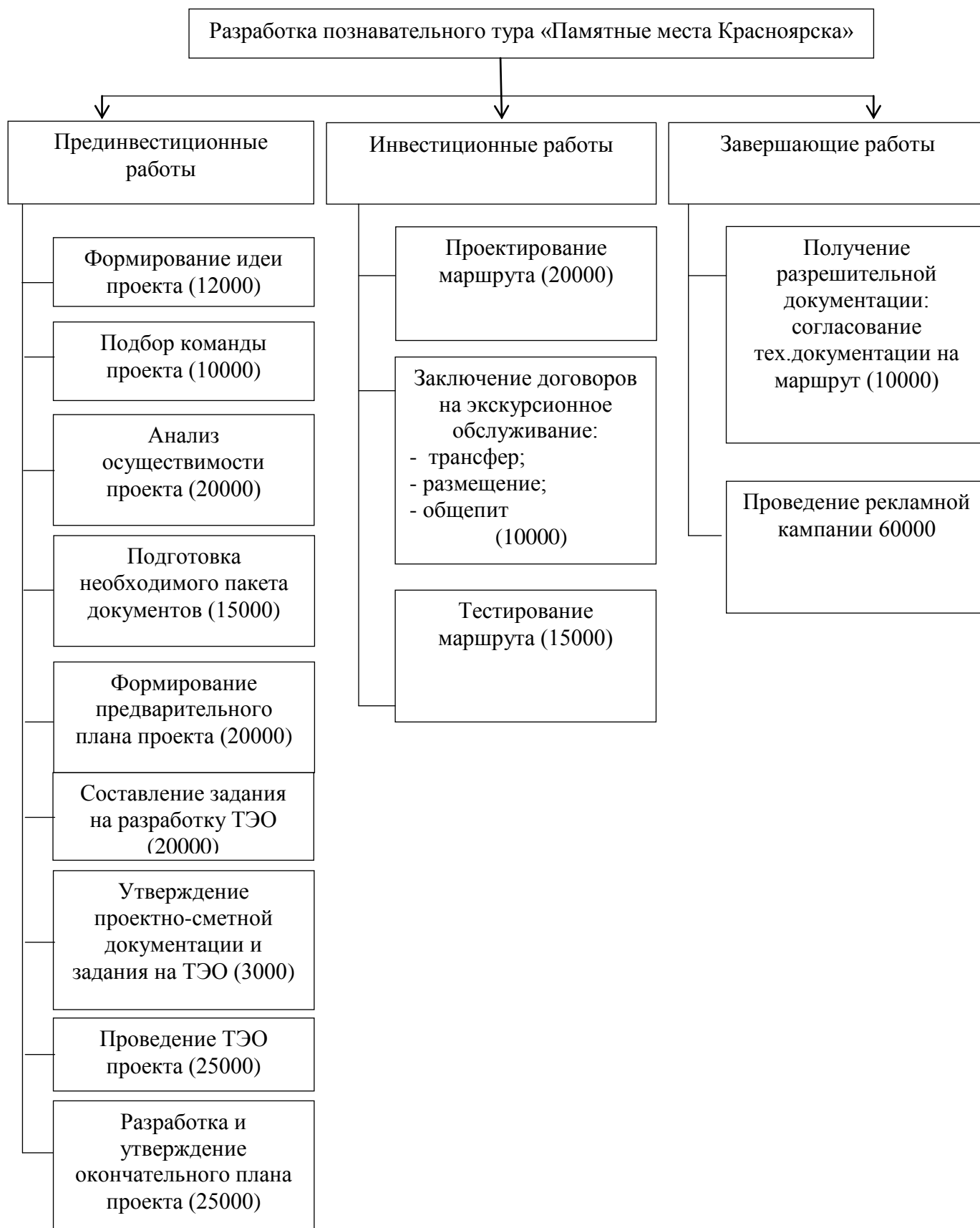


Рисунок 6 – Дерево работ совместно с деревом стоимости

Окончание приложения М



Рисунок 7 – Организационная структура исполнителей